



CA1
XC59
-G55

GOVT



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116498122>

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 1 (Meetings Nos. 1 to 10)

Monday, March 11, 1996
Tuesday, March 26, 1996
Tuesday, April 16, 1996
Tuesday, April 23, 1996
Tuesday, April 30, 1996
Wednesday, May 8, 1996
Wednesday, May 15, 1996
Tuesday, May 28, 1996
Wednesday, May 29, 1996
Tuesday, June 4, 1996

Chairperson: Albina Guarnieri

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 1 (Séances n°s 1 à 10)

Le lundi 11 mars 1996
Le mardi 26 mars 1996
Le mardi 16 avril 1996
Le mardi 23 avril 1996
Le mardi 30 avril 1996
Le mercredi 8 mai 1996
Le mercredi 15 mai 1996
Le mardi 28 mai 1996
Le mercredi 29 mai 1996
Le mardi 4 juin 1996

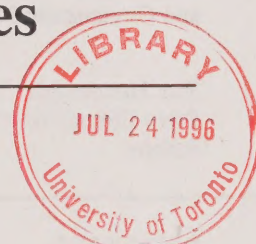
Présidente: Albina Guarnieri

Minutes of Proceedings of the Standing Committee on

Government Operations

Procès-verbaux du Comité permanent des

Opérations gouvernementales



RESPECTING:

Election of a Chair

Organization meeting

Pursuant to Standing Order 108(2), a briefing session on the government contracting process, procedures and systems

Pursuant to Standing Order 108(2), a review of preliminary findings on government contracting

Pursuant to Standing Order 108(2), a briefing session on Chapter 10 of the October 1995 Report of the Auditor General of Canada (Crown Corporations: Fulfilling Responsibilities for Governance)

Main Estimates 1996-97 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES: Vote 30 (Canada Mortgage and Housing Corporation)

Main Estimates 1996-97 under TREASURY BOARD SECRETARIAT: Votes 1, 5, 10, 15 and 20

CONCERNANT:

Élection d'un président

Séance d'organisation

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, une séance d'information sur les procédures et sur les systèmes d'attribution de marchés du gouvernement

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, considération des conclusions préliminaires sur l'attribution de marchés du gouvernement

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, une séance d'information sur le Chapitre 10 du Rapport du vérificateur général du Canada d'octobre 1995 (Sociétés d'État: S'acquitter des responsabilités en matière d'intendance)

Budget des dépenses principal 1996-1997 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX: Crédit 30 (Société canadienne d'hypothèques et de logement)

Budget des dépenses principal 1996-1997 sous la rubrique SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR: Crédits 1, 5, 10, 15 et 20

Consideration of the Main Estimates 1996–97: Votes 1, 5, 10, 15, 20 and 25 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES and pursuant to Standing Order 81(7), consideration of the Outlook Document for the said department

Main Estimates 1996–97 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES: Vote 35 (Canada Post Corporation)

Consideration of the Main Estimates 1996–97: Votes 1, 5, 10 and 35 under PRIVY COUNCIL

INCLUDING:

The First Report to the House

Considération du budget des dépenses principal 1996–1997: crédits 1, 5, 10, 15, 20 et 25 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX et conformément à l'article 81(7) du Règlement, considération du document Perspective dudit ministère

Budget des dépenses principal 1996–1997 sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX: crédit 35 (Société canadienne des postes)

Considération du Budget des dépenses principal 1996–1997: crédits 1, 5, 10 et 35 sous la rubrique CONSEIL PRIVÉ

Y COMPRIS:

Le premier rapport à la Chambre

APPEARING:

Hon. Marcel Massé, President of the Treasury Board and Minister Responsible for Infrastructure

The Honourable Diane Marleau, Minister of Public Works and Government Services and Receiver General for Canada

The Honourable Stéphane Dion, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Intergovernmental Affairs

COMPARAÎT:

L'hon. Marcel Massé, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure

L'honorable Diane Marleau, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et Receveur général du Canada

L'honorable Stéphane Dion, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre des Affaires intergouvernementales

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairperson: Albina Guarnieri

Vice-Chairs: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Members

John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
John Harvard
Dick Harris
Ovid Jackson
Gurbax Malhi
Dan McTeague—(11)

Associate Members

Mauril Bélanger
Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Randy White
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Diane Diotte

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Présidente: Albina Guarnieri

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Membres

John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
John Harvard
Dick Harris
Ovid Jackson
Gurbax Malhi
Dan McTeague—(11)

Membres associés

Mauril Bélanger
Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Randy White
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Diane Diotte

ORDERS OF REFERENCE

Extract from the Journals of the House of Commons of Friday, March 1st, 1996

Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 1st Report of the Committee which was as follows:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, that the list of Members and Associate Members for Standing Committees of this House be as follows:

Government Operations

Bellemare
Bryden
Chamberlain

Crête
Fillion
Gilmour

Members/Membres

Guarnieri
Harris
Harvard

Jackson
Rideout—(11)

Associate Members/Membres associés

Lebel

McClelland (Edmonton
Southwest/Edmonton—Sud—Ouest)

White (Fraser Valley West/
Fraser Valley—Ouest)

White (North Vancouver)
Williams

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (*Issue No. 1 which includes this report*) is tabled.

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Monday, March 4, 1996

Mr. Boudria (Glengarry—Prescott—Russell), seconded by Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), moved, — That the 1st Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented to the House on Friday, March 1, 1996, be concurred in.

Debate arose thereon.

Mr. Ringma (Nanaimo—Cowichan), seconded by Mr. Speaker (Lethbridge), moved the following amendment, — That the motion be amended by deleting all the words after the words “March 1, 1996” and substituting the following: “be not now concurred in but that it be recommitted to the Standing Committee on Procedure and House Affairs”.

Debate arose thereon.

The question was put on the amendment and it was negatived on division.

The question was put on the main motion and it was agreed to on division.

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, March 5, 1996

Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 2nd Report of the Committee, which was as follows:

ORDRES DE RENVOI

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du vendredi 1^{er} mars 1996

M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 1^{er} rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Votre Comité recommande, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, que la liste des membres et membres associés aux comités permanents de la Chambre figurent comme suit:

Opérations gouvernementales

Un exemplaire des Procès-verbaux pertinents (*fascicule n^o 1 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du lundi 4 mars 1996

M. Boudria (Glengarry—Prescott—Russell), appuyé par M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), propose, — Que le 1^{er} rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté à la Chambre le vendredi 1^{er} mars, 1996, soit agréé.

Il s'élève un débat.

M. Ringma (Nanaimo—Cowichan), appuyé par M. Speaker (Lethbridge), propose l'amendement suivant, — Qu'on modifie la motion en retranchant tous les mots suivant les mots «ne soit pas maintenant agréé, mais qu'il soit renvoyé au Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre».

Il s'élève un débat.

L'amendement, mis aux voix, est rejeté avec dissidence.

La motion principale, mise aux voix, est agréée avec dissidence.

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 5 mars 1996

M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 2^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, the following changes in the membership of the following Standing Committees:

Government Operations

Le Comité recommande, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, les changements suivants dans la liste des membres des comités permanents:

Opérations gouvernementales

Malhi for/pour Chamberlain

The Committee further recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, that the following Members be added to the list of Associate Members of Standing Committees:

Le Comité recommande également, conformément aux articles 104 et 114 du Règlement, que les députés suivants fassent partie de la liste des membres associés des comités permanents:

Government Operations

Opérations gouvernementales

Parrish

Peric

Proud

Solomon

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (*Issue No. 1 which includes this report*) is tabled.

Un exemplaire des Procès-verbaux pertinents (*fascicule n° 1 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

ATTEST

ATTESTÉ

Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, March 5, 1996

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 5 mars 1996

By unanimous consent, Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Boudria (Glengarry—Prescott—Russell), moved, —That the 2nd Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

Du consentement unanime, M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Boudria (Glengarry—Prescott—Russell), propose, — Que le 2^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

The question was put on the motion and it was agreed to.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTEST

ATTESTÉ

Extract from the Journals of the House of Commons of Thursday, March 7, 1996

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du jeudi 7 mars 1996

Pursuant to Standing Order 81(6), Mr. Massé (President of the Treasury Board), seconded by Mr. Young (Minister of Human Resources Development), moved, —That the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1997, be referred to the several Standing Committees of the House, as follows:

Conformément à l'article 81(6) du Règlement, M. Massé (président du Conseil du Trésor), appuyé par M. Young (ministre du Développement des ressources humaines), propose, — Que le Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1997 soit renvoyé aux divers comités permanents de la Chambre, comme suit:

To the Standing Committee on Government Operations

Au Comité permanent des opérations gouvernementales

—Canadian Heritage, Vote 140

—Conseil du Trésor, crédits 1, 5, 10, 15 et 20

—Governor General, Vote 1

—Conseil privé, crédits 1, 5, 10 et 35

—Parliament, Vote 1

—Gouverneur général, crédit 1

—Privy Council, Votes 1, 5, 10 and 35

—Parlement, crédit 1

—Public Works and Government Services, Votes 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30 and 35

—Patrimoine canadien, crédit 140

—Treasury Board, Votes 1, 5, 10, 15 and 20

—Travaux publics et Services gouvernementaux, crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30 et 35

The question was put on the motion and it was agreed to.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTEST

ATTESTÉ

Extract from the Journals of the House of Commons of Friday, March 8, 1996

Pursuant to Standing Order 81(5) and (6), Mr. Massé (President of the Treasury Board), seconded by Mr. Gagliano (Minister of Labour and Deputy Leader of the Government in the House of Commons), moved, — That the Supplementary Estimates (B) for the fiscal year ending March 31, 1996, laid upon the Table earlier today, be referred to the several Standing Committees of the House, as follows:

To the Standing Committee on Government Operations

—Parliament, Vote 1b

—Canadian Heritage, Vote 140b

—Privy Council, Vote 1b

—Public Works and Government Services, Votes 2b, 10b, 15b, 20b, 22b, 23b and 30b

—Treasury Board, Vote 10b

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, March 12, 1996

Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 6th Report of the Committee, which was as follows:

The Committee also recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, that the following Members be added to the list of Associate Members of Standing Committees:

Government Operations

Bélanger

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (*Issue No. 1, which includes this Report*) was tabled.

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, March 12, 1996

By unanimous consent, Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Discepola (Parliamentary Secretary to the Solicitor General of Canada), moved, — That the 6th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du vendredi 8 mars 1996

Conformément à l'article 81(5) et (6) du Règlement, M. Massé (président du Conseil du Trésor), appuyé par M. Gagliano (ministre du Travail et leader adjoint du gouvernement à la Chambre des communes), propose, — Que le Budget supplémentaire (B) pour l'exercice se terminant le 31 mars 1996, déposé sur le Bureau plus tôt aujourd'hui, soit renvoyé aux divers comités permanents de la Chambre, comme suit:

Au Comité permanent des opérations gouvernementales

—Conseil privé, crédit 1b

—Conseil du Trésor, crédit 10b

—Patrimoine canadien, crédit 140b

—Parlement, crédit 1b

—Travaux publics et Services gouvernementaux, crédits 2b, 10b, 15b, 20b, 22b, 23b et 30b

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 12 mars 1996

M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 6^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande également, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, que les députés suivants fassent partie de la liste des membres associés des comités permanents:

Opérations gouvernementales

Un exemplaire des Procès-verbaux pertinents (*fascicule n^o 1, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 12 mars 1996

Du consentement unanime, M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Discepola (secrétaire parlementaire du solliciteur général du Canada), propose, — Que le 6^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

Extract from the Journals of the House of Commons of Tuesday, March 12, 1996

By unanimous consent, Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Scott (Fredericton—York—Sunbury), moved,—That, notwithstanding the Order made on Thursday, March 7, 1996, Vote 130 of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1997, of the Department of Canadian Heritage, be withdrawn from the Standing Committee on Canadian Heritage and be deemed referred to the Standing Committee on Government Operations;

And, that Vote 140 of the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1997, of the Department of Canadian Heritage, be withdrawn from the Standing Committee on Government Operations and be deemed referred to the Standing Committee on Canadian Heritage.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Thursday, March 21, 1996

Mr. Pagtakhan (Parliamentary Secretary to the Prime Minister), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 10th Report of the Committee, which was as follows:

The Committee further recommends that the following Members be deleted from the list of Associate Members of Standing Committees:

Government Operations

Solomon

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (*Issue No. 1, which includes this Report*) was tabled.

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Thursday, March 21, 1996

By unanimous consent, Mr. Pagtakhan (Parliamentary Secretary to the Prime Minister), seconded by Mr. Axworthy (Minister of Foreign Affairs), moved,—That the 10th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Monday, April 15, 1996

Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 12th Report of the Committee, which was as follows:

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du mardi 12 mars 1996

Du consentement unanime, M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Scott (Fredericton—York—Sunbury), propose,—Que, nonobstant l'ordre adopté le jeudi 7 mars 1996, le crédit 130 du Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1997, du ministère du Patrimoine canadien, soit retiré du Comité permanent du patrimoine canadien et soit réputé avoir été renvoyé au Comité permanent des opérations gouvernementales;

Et, que le crédit 140 du Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1997, du ministère du Patrimoine canadien, soit retiré du Comité permanent des opérations gouvernementales et soit réputé avoir été renvoyé au Comité permanent du patrimoine canadien.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du jeudi 21 mars 1996

M. Pagtakhan (secrétaire parlementaire du Premier ministre), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 10^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande de plus que les députés suivants soient retranchés de la liste des membres associés des comités permanents:

Opérations gouvernementales

Un exemplaire des Procès-verbaux pertinents (*fascicule n° 1, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du jeudi 21 mars 1996

Du consentement unanime, M. Pagtakhan (secrétaire parlementaire du Premier ministre), appuyé par M. Axworthy (ministre des Affaires étrangères), propose,—Que le 10^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du lundi 15 avril 1996

M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 12^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, the following changes in the membership of Standing Committees:

Government Operations

McTeague for/pour Rideout

By unanimous consent, it was ordered, — That the 12th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (*Issue No. 1 which includes this report*) is tabled.

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Monday, April 15, 1996

By unanimous consent, it was ordered, — That the 12th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Monday, April 22, 1996

Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 14th Report of the Committee, which was as follows:

The Committee also recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, that the following Members be added to the list of Associate Members of Standing Committees:

Government Operations

Solomon

The Committee further recommends, that where a Member is appointed as permanent member to a Committee in accordance with this report and to which he was previously appointed Associate Member, that the name of the Member be struck from the list of Associate Members of the said Committee.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (*Issue No. 1 which includes this report*) is tabled.

ATTEST

Extract from the Journals of the House of Commons of Monday, April 22, 1996

By unanimous consent, Mr. Zed (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Ms. Catterall (Ottawa West), moved, — That the 14th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

Le Comité recommande, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, les changements suivants dans la liste des membres des comités permanents:

Opérations gouvernementales

Du consentement unanime, il est ordonné, — Que le 12^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

Un exemplaire des Procès-verbaux pertinents (*fascicule n^o 1 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du lundi 15 avril 1996

Du consentement unanime, il est ordonné, — Que le 12^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du lundi 22 avril 1996

M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 14^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande également, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, que les députés suivants fassent partie de la liste des membres associés des comités permanents:

Opérations gouvernementales

Le Comité recommande de plus, dans le cas où un député nommé membre permanent d'un comité visé au présent rapport, et auquel le député avait été nommé membre associé, que le nom de ce député soit retranché de la liste des membres associés de ce Comité.

Un exemplaire des Procès-verbaux pertinents (*fascicule n^o 1 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

ATTESTÉ

Extrait des Journaux de la Chambre des communes du lundi 22 avril 1996

Du consentement unanime, M. Zed (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par Mme Catterall (Ottawa-Ouest), propose, — Que le 14^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

The question was put on the motion and it was agreed to.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTEST

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House of Commons

The Standing Committee on Government Operations has the honour to present its

FIRST REPORT

That a Message be sent to the Senate requesting that their Honours give leave to the Chair of the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration, to appear before the Standing Committee on Government Operations in relation to the Main Estimates 1996-97 respecting the Senate (Vote 1 under Parliament) which were referred to the Committee by the House of Commons on Thursday, March 7, 1996.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings (*Issue 1, which includes this Report*) is tabled.

Respectfully submitted,

La présidente

ALBINA GUARNIERI

Chair

Le Comité permanent des opérations gouvernementales a l'honneur de présenter son

PREMIER RAPPORT

Qu'un message soit transmis au Sénat, priant leurs Honneurs de permettre au Président du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration à comparaître devant le Comité permanent des opérations gouvernementales à propos du Budget des dépenses principal 1996-1997 relativement au Sénat (crédit 1 sous Parlement) que la Chambre des communes a renvoyé au Comité le jeudi 7 mars 1996.

Un exemplaire des Procès-verbaux pertinents (*fascicule n° 1, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

MINUTES OF PROCEEDINGS

MONDAY, MARCH 11, 1996
(Meeting No. 1)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 5:31 o'clock p.m. this day, in Room 371, West Block, for the purpose of electing a Chair.

Members of the Committee present: John Bryden, Gilbert Fillion, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson and Gurbax Malhi.

Acting Members present: Jim Abbott for Bill Gilmour; Robert Bertrand for George Rideout; Don Boudria for Eugène Bellemare; Pierre de Savoye for Paul Crête; Darrel Stinson for Dick Harris.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chair.

On motion of Pierre de Savoye it was agreed, — That Albina Guarnieri take the Chair of the Committee.

Albina Guarnieri took the Chair.

Pierre de Savoye moved, — That Gilbert Fillion be the Vice-Chair for the opposition.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to on the following division:

YEAS

Robert Bertrand	John Harvard
Don Boudria	Ovid Jackson
Pierre de Savoye	Gurbax Malhi — (7)
Gilbert Fillion	

NAYS

Jim Abbott	Darrel Stinson — (3)
John Bryden	

Robert Bertrand moved, — That Eugène Bellemare be the Vice-Chair for the government.

After debate, it was agreed to.

After debate, it was agreed, — That the Chair, the Vice-Chairs, Bill Gilmour and John Harvard do compose the Sub-Committee on Agenda and Procedure.

On motion of John Harvard, it was agreed, — That the Committee print its Minutes of Proceedings as established by the Board of Internal Economy.

Ovid Jackson moved, — That the Chair be authorized to hold meetings to receive testimony and authorize the publication of evidence when a quorum is not present, provided that at least three members of the Committee are present, including a member of the opposition.

Jim Abbott moved, — That the motion be amended by adding the word “official” before the word “opposition”.

PROCÈS-VERBAUX

LE LUNDI 11 MARS 1996
(Séance n° 1)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd’hui à 17 h 31, dans la pièce 371 de l’édifice de l’Ouest, afin d’élire un président.

Membres du Comité présents: John Bryden, Gilbert Fillion, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson et Gurbax Malhi.

Membres suppléants présents: Jim Abbott pour Bill Gilmour, Robert Bertrand pour George Rideout, Don Boudria pour Eugène Bellemare, Pierre de Savoye pour Paul Crête et Darrel Stinson pour Dick Harris.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

La greffière du Comité préside l’élection à la présidence du Comité.

Sur motion de Pierre de Savoye, il est convenu, — Qu’Albina Guarnieri prenne place au fauteuil en qualité de présidente du Comité.

Albina Guarnieri prend place au fauteuil.

Pierre de Savoye propose, — Que Gilbert Fillion soit élu vice-président du Comité pour l’opposition.

Après débat, la motion, mise aux voix, est adoptée au partage des voix suivant :

POUR

Robert Bertrand	John Harvard
Don Boudria	Ovid Jackson
Pierre de Savoye	Gurbax Malhi — (7)
Gilbert Fillion	

CONTRE

Jim Abbott	Darrel Stinson — (3)
John Bryden	

Robert Bertrand propose, — Qu’Eugène Bellemare soit élu vice-président pour le gouvernement.

Après débat, la motion est adoptée.

Après débat, il est convenu, — Que le président, les vice-présidents, Bill Gilmour et John Harvard forment le Sous-comité du programme et de la procédure.

Sur motion de John Harvard, il est convenu, — Que le Comité fasse imprimer ses procès-verbaux conformément aux directives du Bureau de régie interne.

Ovid Jackson propose, — Que le président soit autorisé à tenir des réunions pour entendre des témoignages et à les faire imprimer en l’absence de quorum pourvu qu’au moins trois membres du Comité soient présents, dont l’un représente l’opposition.

Jim Abbott propose, — Que l’on modifie la motion en ajoutant le mot «officielle» après le mot «opposition».

After debate, the question being put on the amendment, it was, by a show of hands, negatived: YEAS: 4, NAYS: 5.

And the question being put on the motion, it was, by a show of hands, agreed to: YEAS: 5, NAYS: 4.

On motion of Gilbert Fillion, it was agreed,—That the Committee retain the services of one or more Research Officers from the Library of Parliament, as needed, to assist the Committee in its work under the direction of the Chair.

On motion of Gurbax Malhi, it was agreed,—That, as established by the Board of Internal Economy, and if requested, reasonable travelling expenses be reimbursed to witnesses who have appeared before the Committee, up to a maximum of two representatives of any organization.

On motion of Robert Bertrand, it was agreed,—That the Clerk of the Committee be authorized to distribute documents received from the public in the official language received, with translation to follow.

At 6:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, MARCH 26, 1996
(Meeting No. 2)

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 306, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Paul Crête, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson and Gurbax Malhi.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams and Bill Young, Research Officers.

Witnesses: From the Treasury Board of Canada: Richard J. Neville, Assistant Secretary and Assistant Comptroller General. *From the Public Works and Government Services Department:* Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch; Jim Stobbe, Assistant Deputy Minister, Government Operational Service Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee received a briefing on the government contracting process, procedures and systems.

Richard J. Neville from the Treasury Board of Canada made an opening statement and answered questions.

At 12:05 o'clock p.m., the meeting was suspended.

At 12:12 o'clock p.m., the meeting resumed.

Alan Williams from the Public Works and Government Services Department made an opening statement and answered questions.

At 12:51 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, APRIL 16, 1996
(Meeting No. 3)

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 11:06 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Après débat, l'amendement, mis aux voix, est rejeté par vote à main levée: POUR: 4; CONTRE: 5.

La motion, mise aux voix, est adoptée par vote à main levée: POUR: 5; CONTRE: 4.

Sur motion de Gilbert Fillion, il est convenu,—Que le Comité retienne, au besoin et sous la direction du président, les services d'un ou de plusieurs attachés de recherche de la Bibliothèque du Parlement pour l'aider dans ses travaux.

Sur motion de Gurbax Malhi, il est convenu,—Que, sur demande et selon les directives établies par le Bureau de régie interne, des dépenses de déplacement raisonnables soient remboursées aux témoins qui ont comparu devant le Comité, à raison de deux représentants au plus par organisme.

Sur motion de Robert Bertrand, il est convenu,—Que la greffière du Comité soit autorisée à distribuer les documents reçus du public dans la langue officielle dans laquelle ces documents ont été reçus, leur traduction devant suivre peu après.

À 18 h 05, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MARDI 26 MARS 1996
(Séance n° 2)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales tient aujourd'hui une séance à huis clos à 11 h 05, dans la pièce 306 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Paul Crête, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson et Gurbax Malhi

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams et Bill Young, attachés de recherche.

Témoins: Du Conseil du Trésor du Canada: Richard J. Neville, secrétaire adjoint et contrôleur général adjoint. *Du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux:* Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements; Jim Stobbe, sous-ministre adjoint, Service opérationnel du gouvernement.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité assiste à une séance d'information sur le processus, les modalités et les systèmes d'attribution des marchés de l'État.

Richard J. Neville, du Conseil du Trésor du Canada, fait une déclaration et répond aux questions.

À 12 h 05, le Comité suspend ses travaux.

À 12 h 12, le Comité reprend ses travaux.

Alan Williams, du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, fait une déclaration et répond aux questions.

À 12 h 51, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MARDI 16 AVRIL 1996
(Séance n° 3)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 11 h 06, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Members of the Committee present: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi and Dan McTeague.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams and Bill Young, Research Officers.

Witnesses: From the Treasury Board of Canada: W.E.R. Little, Deputy Secretary and Deputy Comptroller General, Financial and Information Management Branch; Ron K. Campbell, Director, Contract, Project and Risk Management Division; Robert Kelly, Group Chief, Contract, Project and Risk Management. *From the Public Works and Government Services Department:* Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Services Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee reviewed preliminary findings on the government contracting process, procedures and systems.

W.E.R. Little made an opening statement and with the other witnesses, answered questions.

At 12:15 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 12:18 o'clock p.m., the sitting resumed.

Alan Williams made an opening statement and answered questions.

At 12:47 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, APRIL 23, 1996
(Meeting No. 4)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:12 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi and Dan McTeague.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams and Bill Young, Research Officers.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Bill Radburn, Assistant Auditor General, Audit Operations; Grant Wilson, Principal, Audit Operations.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee received a briefing on Chapter 10 of the October 1995 Report of the Auditor General of Canada (*Crown Corporations: Fulfilling Responsibilities for Governance*).

Bill Radburn and Grant Wilson each made an opening statement and answered questions.

At 12:36 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, APRIL 30, 1996
(Meeting No. 5)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:10 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Paul Crête, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, Ovid Jackson, Gurbax Malhi and Dan McTeague.

Membres du Comité présents: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi et Dan McTeague.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams et Bill Young, attachés de recherche.

Témoins: Du Conseil du Trésor du Canada: W.E.R. Little, sous-secrétaire et sous-contrôleur général, Direction de la gestion des finances et de l'information; Ron K. Campbell, directeur, Gestion des marchés, des projets et des risques; Robert Kelly, chef de groupe, Gestion des marchés, des projets et des risques. *De Travaux publics et Services gouvernementaux:* Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité examine les processus, les modalités et les systèmes d'attribution des marchés de l'État.

W.E.R. Little fait une présentation liminaire et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 12 h 15, le Comité suspend ses travaux.

À 12 h 18, le Comité reprend ses travaux.

Alan Williams fait une présentation et répond aux questions.

À 12 h 47, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MARDI 23 AVRIL 1996
(Séance n° 4)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 12, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi et Dan McTeague.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams et Bill Young, attachés de recherche.

Témoins: Du Bureau du vérificateur général du Canada: Bill Radburn, vérificateur général adjoint, Opérations de vérification; Grant Wilson, directeur principal, Opérations de vérification.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité assiste à une séance d'information sur le chapitre 10 du Rapport du vérificateur général du Canada d'octobre 1995 (*Sociétés d'État: S'acquitter des responsabilités en matière d'intendance*).

Bill Radburn et Grant Wilson font chacun une présentation liminaire et répondent aux questions.

À 12 h 36, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MARDI 30 AVRIL 1996
(Séance n° 5)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 10, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Paul Crête, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, Ovid Jackson, Gurbax Malhi et Dan McTeague.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From Canada Mortgage and Housing Corporation: Marc Rochon, President; Karen Kinsley, Vice-President, Finance and Treasurer; Claude Poirier-Defoy, Vice-President, Programs, General Counsel and Corporate Secretary.

The Order of Reference dated March 7, 1996 relating to the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1997, being read as follows:

ORDERED,—That Vote 130 under CANADIAN HERITAGE, Vote 1 under GOVERNOR GENERAL, Vote 1 under PARLIAMENT, Votes 1, 5, 10, 35 under PRIVY COUNCIL, Votes 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES and Votes 1, 5, 10, 15, 20 under TREASURY BOARD be referred to the Standing Committee on Government Operations.

The Chair called Vote 30 (Canada Mortgage and Housing Corporation) under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT OPERATIONS.

Marc Rochon made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:05 o'clock p.m., the meeting was suspended.

At 12:08 o'clock p.m., the meeting resumed.

The Committee proceeded to discuss its future business.

Bill Gilmour moved,—That the Standing Committee on Government Operations study Vote 1 under the heading "Parliament" of the Main Estimates, and that the Committee invite the Chair of the Senate's Board of Internal Economy to appear as a witness.

After debate, the question being put on the motion, it was by a show of hands, agreed to: Yeas: 4; Nays: 3.

At 12:22 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, MAY 8, 1996
(Meeting No. 6)

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 4:24 o'clock p.m. this day, in Room 269, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson and Gurbax Malhi.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams and Bill Young, Research Officers.

The Committee considered its future business.

It was agreed,—That officials from the Department of Revenue Canada be invited to appear before the Committee in relation to John Bryden's Private Members Bill C-262 entitled "Charitable and Non-Profit Organization Director Remuneration Disclosure Act."

It was agreed,—That the Draft Report in relation to the study of the Senate Main Estimates be concurred in and that the Chair present it to the House as the First Report of the Committee.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Société canadienne d'hypothèques et de logement: Marc Rochon, président; Karen Kinsley, vice-présidente, Finances, et trésorière; Claude Poirier-Defoy, vice-président, Programmes, avocat-conseil et secrétaire général.

Lecture de l'ordre de renvoi du 7 mars 1996 relatif au Budget des dépenses principal pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 1997 est donnée en ces termes:

IL EST ORDONNÉ,—Que le crédit 130 inscrit sous la rubrique PATRIMOINE CANADIEN, le crédit 1 inscrit sous la rubrique GOUVERNEUR GÉNÉRAL, le crédit 1 inscrit sous la rubrique PARLEMENT, les crédits 1, 5, 10 et 35 inscrits sous la rubrique CONSEIL PRIVÉ, les crédits 1, 5, 10, 15, 20, 25, 30 et 35 inscrits sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX et les crédits 1, 5, 10, 15 et 20 inscrits sous la rubrique CONSEIL DU TRÉSOR soient déferés au Comité permanent des opérations gouvernementales.

Le président met en délibération le crédit 30 (Société canadienne d'hypothèques et de logement) sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX.

Marc Rochon fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 12 h 05, la séance est suspendue.

À 12 h 08, la séance reprend.

Le Comité délibère de ses travaux futurs.

Bill Gilmour propose,—Que le Comité permanent des opérations gouvernementales étudie le crédit 1 sous la rubrique «Parlement» du Budget principal, et qu'il invite le président du Comité sénatorial de la régie interne à comparaître comme témoin.

Après débat, la motion, mise aux voix, est adoptée à main levée. Le résultat est le suivant: Pour: 4; Contre: 3.

À 12 h 22, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MERCREDI 8 MAI 1996
(Séance n° 6)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 16 h 24, dans la pièce 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (présidente).

Membres du Comité présents: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson et Gurbax Malhi.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams et Bill Young, attachés de recherche.

Le Comité discute de ses travaux futurs.

Il est convenu,—Que des représentants du ministère du Revenu soient invités à comparaître devant le Comité relativement au projet de loi d'initiative parlementaire de John Bryden, le projet de loi C-262, intitulé «Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif».

Il est convenu,—Que l'ébauche de rapport sur l'étude du Budget principal du Sénat soit approuvée et que le président la présente à la Chambre à titre de Premier rapport du Comité.

It was agreed,—That representatives from the Canadian Federation of Independent Business, be invited to appear before the Committee in relation to its study of government contracting.

At 5:17 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, MAY 15, 1996

(Meeting No. 7)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:46 o'clock p.m. this day, in Room 269, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson and Gurbax Malhi.

Other Member present: John Williams.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams and Bill Young, Research Officers.

Appearing: The Honourable Marcel Massé, President of the Treasury Board and Minister Responsible for Infrastructure.

Witness: From the Treasury Board Secretariat: W.E.R. Little, Deputy Secretary and Deputy Comptroller General, Financial and Information Management Branch.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, March 7, 1996 relating to the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1997 (*See Minutes of Proceedings, Tuesday, April 30, 1996, Issue No. 1*).

By unanimous consent, the Chair called Votes 1, 5, 10, 15 and 20 under TREASURY BOARD SECRETARIAT.

Pursuant to Standing Order 81(7), the Committee considered the Outlook Document for the said department.

The Minister made a statement, and with the other witness, answered questions.

At 4:56 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, MAY 28, 1996

(Meeting No. 8)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:40 o'clock p.m. this day, in Room 209, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Paul Crête, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi and Dan McTeague.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Appearing: The Honourable Diane Marleau, Minister of Public Works and Government Services and Receiver General for Canada

Witnesses: From the Department of Public Works and Government Services: Ranald Quail, Deputy Minister and Deputy Receiver General; Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Services Branch; Michael Nurse, Assistant Deputy Minister, Real Property Services Branch.

Il est convenu,—Que des représentants de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante soient invités à comparaître devant le Comité relativement à son étude de l'adjudication de contrats gouvernementaux.

À 17 h 17, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MERCREDI 15 MAI 1996

(Séance n° 7)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 46, dans la pièce 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson et Gurbax Malhi.

Autre député présent: John Williams.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams et Bill Young, attachés de recherche.

Comparaît: L'honorable Marcel Massé, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure.

Témoin: Du Secrétariat du Conseil du Trésor: W.E.R. Little, sous-secrétaire et sous-contrôleur général, Direction de la gestion des finances et de l'information.

Conformément à son ordre de renvoi du jeudi 7 mars 1996, le Comité étudie le Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1997 (*Voir le Procès-verbal du mardi 30 avril 1996, fascicule n° 1*).

Sur consentement unanime, le président met en délibération les crédits 1, 5, 10, 15 et 20, sous la rubrique SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR.

Conformément à l'article 81(7) du Règlement, le Comité étudie le document Perspectives dudit ministère.

Le ministre fait une déclaration et, avec le témoin, répond aux questions.

À 16 h 56, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MARDI 28 MAI 1996

(Séance n° 8)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 40, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Paul Crête, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi et Dan McTeague.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Comparaît: L'honorable Diane Marleau, ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et Receveur général du Canada.

Témoins: Du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux: Ranald Quail, sous-ministre et receveur général adjoint; Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements; Michael Nurse, sous-ministre adjoint, Direction générale des services immobiliers.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, March 7, 1996 relating to the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1997 (*See Minutes of Proceedings, Tuesday, April 30, 1996*).

By unanimous consent, the Chair called Votes 1, 5, 10, 15, 20 and 25 under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES.

Pursuant to Standing Order 81(7), the Committee considered the Outlook Document for the said department.

The Minister made a statement and with the other witnesses, answered questions.

John Bryden moved, — That the testimony of March 26, April 16 and May 8, 1996 that was received *in camera* be taken out *in camera* and be put on the public record.

After debate, it was agreed to.

Paul Crête moved, — That the Committee obtain from the Minister of Public Works and Government Services a copy of the Radwanski Report as soon as the latter receives it and that if the Minister should fail to produce the Report within five days of receiving it, the Committee invite Mr. George Radwanski to appear and present his Report.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to by a show of hands, YEAS: 6; NAYS: 1.

At 4:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, MAY 29, 1996

(Meeting No. 9)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:39 o'clock p.m. this day, in Room 209, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Gilbert Fillion, Albina Guarnieri, Dick Harris, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi and Dan McTeague.

Acting Members present: Roy Cullen for Eugène Bellemare; Ken Epp for Dick Harris.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams and Bill Young, Research Officers.

Witnesses: From Canada Post Corporation: Georges C. Clermont, President and Chief Executive Officer; Ian Bourne, Senior Vice-President and Chief Financial Officer; Hank Klassen, Vice President, Administration.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, March 7, 1996 relating to the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1997 (*See Minutes of Proceedings, Tuesday, April 30, 1996, Issue No. 1*).

The Chair called Vote 35 (Canada Post Corporation) under PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES.

Georges C. Clermont made a statement and with the other witnesses, answered questions.

At 5:02 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JUNE 4, 1996

(Meeting No. 10)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:38 o'clock p.m. this day, in Room 308, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Conformément à son ordre de renvoi du jeudi 7 mars 1996, le Comité reprend l'examen du Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1997 (*Voir le Procès-verbal du mardi 30 avril 1996*).

Par consentement unanime, la présidente met en délibération les crédits 1, 5, 10, 15, 20 et 25, inscrits sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX.

Conformément à l'article 81(7) du Règlement, le Comité examine le document Perspective dudit ministère.

La ministre fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

John Bryden propose, — Que les témoignages reçus à huis clos les 26 mars, 16 avril et 8 mai soient retirés du huis clos et rendus publics.

Après débat, la motion est adoptée.

Paul Crête propose, — Que le Comité obtienne de la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux copie du Rapport Radwanski aussitôt qu'elle le recevra et que, si la ministre omet de produire ledit rapport dans les cinq jours suivant sa réception, le Comité invite M. George Radwanski à comparaître et à présenter lui-même son rapport.

Après débat, la motion, mise aux voix, est adoptée par vote à main levée: POUR: 6; CONTRE: 1.

À 16 h 45, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MERCREDI 29 MAI 1996

(Séance n° 9)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 39, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Gilbert Fillion, Albina Guarnieri, Dick Harris, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi et Dan McTeague.

Membres suppléants présents: Roy Cullen pour Eugène Bellemare; Ken Epp pour Dick Harris.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams et Bill Young, attachés de recherche.

Témoins: De la Société canadienne des postes: Georges C. Clermont, président et directeur général; Ian Bourne, premier vice-président et directeur des finances; Hank Klassen, vice-président, Administration.

Conformément à son ordre de renvoi du jeudi 7 mars 1996, le Comité reprend l'examen du Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1997 (*Voir le Procès-verbal du mardi 30 avril 1996, fascicule n° 1*).

Le président met en délibération le crédit 35 (Société canadienne des postes) inscrit sous la rubrique TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX.

Georges C. Clermont fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 17 h 02, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MARDI 4 JUIN 1996

(Séance n° 10)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 38, dans la pièce 308 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Members of the Committee present: John Bryden, Gilbert Fillion, Albina Guarnieri, Ovid Jackson, Gurbax Malhi and Dan McTeague.

Acting Members present: Raymond Bonin for Eugène Bellemare; Paul DeVillers for John Harvard; Michel Bellehumeur for Paul Crête; Ken Epp for Bill Gilmour; Stephen Harper for Dick Harris.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams and Bill Young, Research Officers.

Appearing: The Honourable Stéphane Dion, President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Intergovernmental Affairs

Witness: From the Canadian Centre for Management Development: Janet Smith, Principal.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, March 7, 1996 relating to the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 1997. (*See Minutes of Proceedings, Tuesday, April 30, 1996*).

By unanimous consent, the Chair called Votes 1, 5, 10 and 35 under PRIVY COUNCIL.

Pursuant to Standing Order 81(7), the Committee considered the Outlook Document for the said department.

The Minister made a statement and with the other witness, answered questions.

At 4:58 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Diane Diotte

Clerk of the Committee

Membres du Comité présents: John Bryden, Gilbert Fillion, Albina Guarnieri, Ovid Jackson, Gurbax Malhi et Dan McTeague.

Membres suppléants présents: Raymond Bonin pour Eugène Bellemare; Paul DeVillers pour John Harvard; Michel Bellehumeur pour Paul Crête; Ken Epp pour Bill Gilmour; Stephen Harper pour Dick Harris.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams et Bill Young, attachés de recherche.

Comparaît: L'honorable Stéphane Dion, président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre des Affaires intergouvernementales.

Témoin: Du Centre canadien de gestion: Janet Smith, directrice.

Conformément à son ordre de renvoi du jeudi 7 mars 1996, le Comité reprend l'examen du Budget des dépenses principal pour l'exercice se terminant le 31 mars 1997 (*Voir le Procès-verbal du mardi 30 avril 1996*).

Par consentement unanime, la présidente met en délibération les crédits 1, 5, 10 et 35 inscrits sous la rubrique CONSEIL PRIVÉ.

Conformément à l'article 81(7) du Règlement, le Comité examine le document Perspective dudit ministère.

Le ministre fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 16 h 58, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

La greffière du Comité

Diane Diotte

WITNESSES

Tuesday, March 26, 1996 (Meeting No. 2)

Public Works and Government Services Department:

Jim Stobbe, Assistant Deputy Minister,
Government Operational Service Branch;

Alan Williams, Assistant Deputy Minister,
Supply Operations Service Branch.

Treasury Board of Canada:

Richard J. Neville, Assistant Secretary and
Assistant Comptroller General.

Tuesday, April 16, 1996 (Meeting No. 3)

Public Works and Government Services Department:

Alan Williams, Assistant Deputy Minister,
Supply Operations Services Branch.

Treasury Board of Canada:

Ron K. Campbell, Director, Contract, Project and
Risk Management Division;

Robert Kelly, Group Chief, Contract, Project and
Risk Management Division;

W.E.R. Little, Deputy Secretary and Deputy
Comptroller General, Financial and
Information Management Branch.

Tuesday, April 23, 1996 (Meeting No. 4)

Office of the Auditor General of Canada:

Bill Radburn, Assistant Auditor General, Audit
Operations;

Grant Wilson, Principal, Audit Operations.

Tuesday, April 30, 1996 (Meeting No. 5)

Canada Mortgage and Housing Corporation:

Karen Kinsley, Vice-President, Finance and
Treasurer;

Claude Poirier-Defoy, Vice-President,
Programs, General Counsel and Corporate
Secretary;

Marc Rochon, President.

Wednesday, May 15, 1996 (Meeting No. 7)

Treasury Board Secretariat:

W.E.R. Little, Deputy Secretary and Deputy
Comptroller General, Financial and
Information Management Branch;

Tuesday, May 28, 1996 (Meeting No. 8)

Department of Public Works and Government Services:

Michael Nurse, Assistant Deputy Minister, Real
Property Services Branch;

Ranald Quail, Deputy Minister and Deputy
Receiver General;

Alan Williams, Assistant Deputy Minister,
Supply Operations Services Branch.

Wednesday, May 29, 1996 (Meeting No. 9)

Canada Post Corporation:

Ian Bourne, Senior Vice-President and Chief
Financial Officer;

Georges C. Clermont, President and Chief
Executive Officer;

Hank Klassen, Vice President, Administration.

Tuesday, June 4, 1996 (Meeting No. 10)

Canadian Centre for Management Development:

Janet Smith, Principal.

TÉMOINS

Le mardi 26 mars 1996 (Séance n° 2)

Conseil du Trésor du Canada

Richard J. Neville, secrétaire adjoint et contrôleur général adjoint.

Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux:

Jim Stobbe, sous-ministre adjoint, Service opérationnel du gouvernement;

Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements.

Le mardi 16 avril 1996 (Séance n° 3)

Conseil du Trésor du Canada:

Ron K. Campbell, directeur, Gestion des marchés, des projets et des risques;

Robert Kelly, chef du groupe, Gestion des marchés, des projets et des risques;

W.E.R. Little, sous-secrétaire et sous-contrôleur général, Direction de la gestion des finances et de l'information.

Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux:

Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements.

Le mardi 23 avril 1996 (Séance n° 4)

Bureau du vérificateur général du Canada:

Bill Radburn, vérificateur général adjoint, Opérations de vérification;

Grant Wilson, directeur principal, Opérations de vérification.

Le mardi 30 avril 1996 (Séance n° 5)

Société canadienne d'hypothèques et de logement:

Karen Kinsley, vice-présidente, Finances et trésorière;

Claude Poirier-Defoy, vice-président, Programmes, avocat-conseil et secrétaire général;

Marc Rochon, président.

Le mercredi 15 mai 1996 (Séance n° 7)

Secrétariat du Conseil du Trésor:

W.E.R. Little, sous-secrétaire et sous-contrôleur général, Direction de la gestion des finances et de l'information;

Le mardi 28 mai 1996 (Séance n° 8)

Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux:

Michael Nurse, sous-ministre adjoint, Direction générale des services immobiliers;

Ranald Quail, sous-ministre et receveur général adjoint;

Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements.

Le mercredi 29 mai 1996 (Séance n° 9)

Société canadienne des postes:

Ian Bourne, premier vice-président et directeur des finances;

Georges C. Clermont, président et directeur général;

Hank Klassen, vice-président, Administration.

Le mardi 4 juin 1996 (Séance n° 10)

Centre canadien de gestion:

Janet Smith, directrice.

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste—lettre

8801320

Ottawa

If undelivered, return COVER ONLY to:

Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré—Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non—livraison,

retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré—Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

Published under the authority of the Speaker of the House of Commons

Aussi disponible sur le réseau électronique «Parliamentary Internet Parlementaire» à l'adresse suivante :
Also available on the Parliamentary Internet Parlementaire at the following address:
<http://www.parl.gc.ca>

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

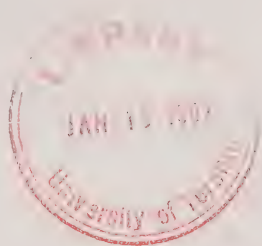
Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS**Issue No. 2 (Meetings Nos. 11 to 20)**

Tuesday, June 11, 1996
Wednesday, June 12, 1996
Tuesday, June 18, 1996
Wednesday, June 19, 1996
Tuesday, September 24, 1996
Tuesday, October 8, 1996
Tuesday, October 22, 1996
Tuesday, October 29, 1996
Tuesday, November 5, 1996

Chairperson: Tony Valeri

**CHAMBRE DES COMMUNES****Fascicule n° 2 (Séances n°s 11 à 20)**

Le mardi 11 juin 1996
Le mercredi 12 juin 1996
Le mardi 18 juin 1996
Le mercredi 19 juin 1996
Le mardi 24 septembre 1996
Le mardi 8 octobre 1996
Le mardi 22 octobre 1996
Le mardi 29 octobre 1996
Le mardi 5 novembre 1996

Président: Tony Valeri

Minutes of Proceedings of the Standing Committee on

Government Operations

Procès-verbaux du Comité permanent des

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the government contracting process, procedures and systems

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Monday, April 15, 1996, the Committee resumed consideration of Bill C-262

Consideration of the Main Estimates 1996-97 under CANADIAN HERITAGE Vote 130 and consideration of the Outlook Document for the said department

Election of a Chair

Pursuant to Standing Order 108(2), consideration of the report of the Canada Post Mandate Review

Pursuant to Standing Order 108(2), an examination of Public Service renewal initiatives

CONCERNANT:

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude des procédures et des systèmes d'attribution de marchés du gouvernement

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le lundi 15 avril 1996, le Comité reprend l'étude du projet de loi C-262

Considération du budget des dépenses principal 1996-1997 sous la rubrique PATRIMOINE CANADIEN: crédit 130 et considération du document perspective dudit ministère

Élection à la présidence

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude du rapport de l'Examen du mandat de la Société canadienne des postes

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, un examen des initiatives de renouveau dans la fonction publique

APPEARING:

The Honourable Marcel Massé,
President of the Treasury Board and
Minister Responsible for Infrastructure

WITNESSES:

(See end of document)

Second Session of the Thirty-fifth Parliament, 1996

COMPARAÎT:

L'honorable Marcel Massé,
Président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de l'Infrastructure

TÉMOINS:

(Voir fin du document)

Deuxième session de la trente-cinquième législature, 1996

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairperson: Tony Valeri

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Members

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Associate Members

Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Perić
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: Tony Valeri

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Membres

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Membres associés

Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Perić
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 11, 1966
(Meeting No. 11)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 3:40 o'clock p.m. this day, in Room 307, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Paul Crête, Albina Guarnieri, Dick Harris, John Harvard, Ovid Jackson and Dan McTeague.

Acting Member present: Raymond Lavigne for Gurbax Malhi.

Other Member present: Ken Epp.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witness: From CSL Infrastructure Management: François Dépelteau, President.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the government contracting process, procedures and systems (Canada Post Corporation) (*See Minutes of Proceedings dated March 26, 1996*).

François Dépelteau made an opening statement and answered questions.

At 5:07 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, JUNE 12, 1966
(Meeting No. 12)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:42 o'clock p.m. this day, in Room 209, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Paul Crête, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson and Gurbax Malhi.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Canadian Federation of Independent Business: Brian Gray, Senior Vice-President, Policy and Legislative Affairs; Pat Thompson, Associate Director, Research.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system (*See Minutes of Proceedings dated March 26, 1996*).

Brian Gray and Pat Thompson each made an opening statement and answered questions.

At 4:49 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JUNE 18, 1996
(Meeting No. 13)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:11 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 11 JUIN 1996
(Séance n° 11)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 40, dans la pièce 307 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Paul Crête, Albina Guarnieri, Dick Harris, John Harvard, Ovid Jackson et Dan McTeague.

Membre suppléant présent: Raymond Lavigne pour Gurbax Malhi.

Autre député présent: Ken Epp.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: De CSL Gestion d'infrastructure inc.: François Dépelteau, président.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude des procédures et des systèmes d'attribution de marchés du gouvernement (Société canadienne des postes) (*Voir le Procès-verbal du 26 mars 1996*).

François Dépelteau fait une déclaration et répond aux questions.

À 17 h 07, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MERCREDI 12 JUIN 1996
(Séance n° 12)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 42, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Paul Crête, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson et Gurbax Malhi.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante: Brian Gray, vice-président principal, Politique et affaires législatives; Pat Thompson, directrice associée, Recherche.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude des procédures et des systèmes d'attribution de marchés du gouvernement, y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner (*Voir le Procès-verbal du 26 mars 1996*).

Brian Gray et Pat Thompson font chacun une déclaration et répondent aux questions.

À 16 h 49, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MARDI 18 JUIN 1996
(Séance n° 13)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 11, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Members of the Committee present: John Bryden, Paul Crête, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi and Dan McTeague.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witness: From Revenue Canada: Denis Lefebvre, Assistant Deputy Minister, Policy and Legislation Branch.

In accordance with the Order of Reference adopted by the House of Commons on Monday, April 15, 1996, the Committee resumed consideration of Bill C-262, An Act to require charitable and non-profit organizations that receive public funds to declare the remuneration of their directors and senior officials (*See Minutes of Proceedings dated Wednesday, May 8, 1996, Issue No. 1*).

Denis Lefebvre made an opening statement and answered questions.

At 12:11 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JUNE 18, 1996
(Meeting No. 14)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:38 o'clock p.m. this day, in Room 209, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Paul Crête, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi and Dan McTeague.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Canadian Association of Postmasters and Assistants (Quebec Section): Bernard Choquette, Director; Jacinthe Turcotte, Vice-President. *From the Canadian Union of Postal Workers:* Dale Clark, First National Vice-President; Geoff Bickerton, Director of Research.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the government contracting process, procedures and systems (Canada Post Corporation) (*See Minutes of Proceedings dated Tuesday, March 26, 1996*).

Bernard Choquette and Jacinthe Turcotte from the Canadian Association of Postmasters and Assistants each made an opening statement and answered questions.

Dale Clark from the Canadian Union of Postal Workers made an opening statement and with the other witness, answered questions.

At 4:52 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, JUNE 19, 1996
(Meeting No. 15)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:44 o'clock p.m. this day, in Room 371, West Block, the Chair, Albina Guarnieri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi and Dan McTeague.

Membres du Comité présents: John Bryden, Paul Crête, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi et Dan McTeague.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: De Revenu Canada: Denis Lefebvre, sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique et de l'administration.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par la Chambre des communes le lundi 15 avril 1996, le Comité reprend l'étude du projet de loi C-262, Loi sur la divulgation de la rémunération versée aux dirigeants d'organismes de charité et d'organisations sans but lucratif (*Voir le Procès-verbal du mercredi 8 mai 1996, fascicule n° 1*).

Denis Lefebvre fait une déclaration et répond aux questions.

À 12 h 11, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MARDI 18 JUIN 1996
(Séance n° 14)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 38, dans la pièce 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Paul Crête, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi et Dan McTeague.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (division du Québec): Bernard Choquette, directeur; Jacinthe Turcotte, vice-présidente. *Du Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes:* Dale Clark, premier vice-président national; Geoff Bickerton, directeur des recherches.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude des procédures et des systèmes d'attribution de marchés du gouvernement (Société canadienne des postes) (*Voir le Procès-verbal du 26 mars 1996*).

Bernard Choquette et Jacinthe Turcotte de l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints font chacun une déclaration et répondent aux questions.

Dale Clark du Syndicat des postiers du Canada fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 16 h 52, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MERCREDI 19 JUIN 1996
(Séance n° 15)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 44, dans la pièce 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence d'Albina Guarnieri (*présidente*).

Membres du Comité présents: John Bryden, Bill Gilmour, Albina Guarnieri, John Harvard, Ovid Jackson, Gurbax Malhi et Dan McTeague.

Acting Members present: Jim Abbott for Dick Harris and Christiane Gagnon for Gilbert Fillion.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Public Service Commission: Ruth Hubbard, President; Ginette Stewart, Commissioner; Amelita Armit, Executive Director, Corporate Management Branch and Secretary General.

The Committee considered the Main Estimates 1996-97 under CANADIAN HERITAGE Vote 130 and pursuant to Standing Order 81(7), considered the Outlook Document for the said department.

Ruth Hubbard made an opening statement and with the other witnesses answered questions.

At 4:40 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 4:51 o'clock p.m., the Committee sat *in camera* to consider its future business.

It was agreed, — That a draft report on government contracting be prepared by the Research Staff.

At 5:02 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Membres suppléants présents: Jim Abbott pour Dick Harris et Christiane Gagnon pour Gilbert Fillion.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Commission de la fonction publique: Ruth Hubbard, présidente; Ginette Stewart, commissaire; Amelita Armit, directrice exécutive, Direction générale de la gestion ministérielle et secrétaire générale.

Le Comité examine le Budget des dépenses principal de 1996-1997 sous la rubrique PATRIMOINE CANADIEN, crédit 130 et, conformément à l'article 81(7) du Règlement, il étudie le document perspective dudit ministère.

Ruth Hubbard fait une déclaration et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 16 h 40, la séance est suspendue.

À 16 h 51, le Comité reprend à huis clos pour étudier ses travaux futurs.

Il est convenu, — Qu'une ébauche de rapport sur l'adjudication de contrats gouvernementaux soit rédigée par les attachés de recherche.

À 17 h 02, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

Diane Diotte
Clerk of the Committee

La greffière du Comité
Diane Diotte

TUESDAY, SEPTEMBER 24, 1996
(Meeting No. 16)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:01 o'clock a.m. this day, in Room 308, West Block, for the purpose of electing a Chair pursuant to Standing Orders 106(1) and 106(2).

Members of the Committee present: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, Paul Crête, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Ovid Jackson and Tony Valeri.

Acting Members present: Don Boudria for John Bryden; Robert Bertrand for John Harvard and Ian McClelland for Stephen Harper.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chair.

On motion of Don Boudria, it was agreed, — That Tony Valeri do take the Chair of the Committee as Chairman.

The Chairman took the Chair.

Ovid Jackson moved, — That Eugène Bellemare be elected Vice-Chair of the Committee.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to on the following division:

LE MARDI 24 SEPTEMBRE 1996
(Séance n° 16)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 01, dans la pièce 308 de l'édifice de l'Ouest, pour élire un président en application de l'article 106(1) et (2) du Règlement.

Membres du Comité présents: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, Paul Crête, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, Ovid Jackson et Tony Valeri.

Membres suppléants présents: Don Boudria pour John Bryden; Robert Bertrand pour John Harvard et Ian McClelland pour Stephen Harper.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Le greffier du Comité préside l'élection du président du Comité.

Sur motion de Don Boudria, il est convenu, — Que Tony Valeri assume la présidence du Comité.

Le président occupe le fauteuil.

Ovid Jackson propose, — Que Eugène Bellemare soit élu vice-président du Comité.

Après débat, la motion, mise aux voix, est adoptée par le vote suivant:

YEAS		POUR	
Colleen Beaumier	Paul Crête	Colleen Beaumier	Paul Crête
Eugène Bellemare	Gilbert Fillion	Eugène Bellemare	Gilbert Fillion
Robert Bertrand	Ovid Jackson — (7)	Robert Bertrand	Ovid Jackson — (7)
Don Boudria		Don Boudria	

NAYS

Bill Gilmour

Ian McClelland — (2)

Ian McClelland moved, — That Bill Gilmour be elected Vice-Chair of the Committee.

The question being put on the motion, it was negatived on the following division:

YEAS

Bill Gilmour —

Ian McClelland — (2)

NAYS

Colleen Beaumier
Eugène Bellemare
Robert Bertrand
Don Boudria

Paul Crête
Gilbert Fillion
Ovid Jackson — (7)

Paul Crête moved, — That Gilbert Fillion be elected Vice-Chair of the Committee.

The question being put on the motion, it was agreed to on division.

At 11:15 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, OCTOBER 8, 1996
(Meeting No. 17)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:18 o'clock a.m. this day, in Room 208, West Block, the Chair, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Gilbert Fillion, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray and Tony Valeri.

Acting Members present: Bonnie Brown for Colleen Beaumier; Maurice Dumas for Gilbert Fillion; Benoît Tremblay for Gilbert Fillion.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Treasury Board: V. Peter Harder, Secretary; Jean-Claude Bouchard, Chief Human Resources Officer; Theresa McKeown, Special Adviser, Ministerial and Executive Services.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee commenced the examination of Public Service renewal initiatives with a briefing on Treasury Board reorganization and priorities.

V. Peter Harder made a statement and, with Jean-Claude Bouchard and Theresa McKeown, answered questions.

At 12:24 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, OCTOBER 22, 1996
(Meeting No. 18)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:10 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

CONTRE

Bill Gilmour

Ian McClelland — (2)

Ian McClelland propose, — Que Bill Gilmour soit élu vice-président du Comité.

La motion, mise aux voix, est rejetée par le vote suivant:

POUR

Bill Gilmour

Ian McClelland — (2)

CONTRE

Colleen Beaumier
Eugène Bellemare
Robert Bertrand
Don Boudria

Paul Crête
Gilbert Fillion
Ovid Jackson — (7)

Paul Crête propose, — Que Gilbert Fillion soit élu vice-président du Comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée avec dissidence.

À 11 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 8 OCTOBRE 1996
(Séance n° 17)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 18, dans la pièce 208 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Gilbert Fillion, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray et Tony Valeri.

Membres suppléants présents: Bonnie Brown pour Colleen Beaumier; Maurice Dumas pour Gilbert Fillion et Benoît Tremblay pour Gilbert Fillion.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Conseil du Trésor: V. Peter Harder, secrétaire; Jean-Claude Bouchard, dirigeant principal, Ressources humaines; Theresa McKeown, conseillère spéciale, Services ministériels et exécutifs.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité entreprend l'examen des initiatives de renouveau dans la fonction publique par une séance d'information sur la réorganisation et les priorités du Conseil du Trésor.

V. Peter Harder présente un exposé et, avec Jean-Claude Bouchard et Theresa McKeown, répond aux questions.

À 12 h 24, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 22 OCTOBRE 1996
(Séance n° 18)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 10, dans la pièce 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Members of the Committee present: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Stephen Harper, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray and Tony Valeri.

Acting Member present: Réjean Lefebvre for Paul Crête.

Other Member present: Nelson Riis.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officers.

Witness: From the Canada Post Mandate Review: George Radwanski, Chair.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee considered the report of the Canada Post Mandate Review.

The witness made a statement and answered questions.

John Bryden moved, — That this Committee summon officials of Canada Post to appear before it to disclose *in camera* the cost, revenue and profit of financial details pertaining to premium ad mail and the operation of courier services.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to.

It was agreed, — That officials from the Auditor General's Office be present at the *in camera* meeting with officials of Canada Post.

At 12:42 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, OCTOBER 29, 1996

(Meeting No. 19)

The Standing Committee on Government Operations met at 4:07 o'clock p.m. this day, in Room 237-C, Centre Block, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Paul Crête, John Harvard, Ovid Jackson and Tony Valeri.

Acting Member present: John Williams for Bill Gilmour.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Appearing: The Honourable Marcel Massé, President of the Treasury Board and Minister Responsible for Infrastructure

Witness: From the Treasury Board: David W. Miller, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its examination of Public Service renewal initiatives (*See Minutes of Proceedings dated Tuesday, October 8, 1996*).

The Minister made a statement and with the witness answered questions.

At 5:21 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, NOVEMBER 5, 1996

(Meeting No. 20)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:11 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Membres du Comité présents: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Stephen Harper, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray et Tony Valeri.

Membre suppléant présent: Réjean Lefebvre pour Paul Crête.

Autre député présent: Nelson Riis.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: De l'Examen du mandat de la Société canadienne des postes: George Radwanski, président.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité entreprend l'étude du rapport de l'Examen du mandat de la Société canadienne des postes.

Le témoin présente un exposé et répond aux questions.

John Bryden propose, — Que le Comité convoque des dirigeants de la Société canadienne des postes à comparaître devant lui pour obtenir, à huis clos, des détails financiers sur le coût, les recettes et les profits des primes publicitaires envoyée par la poste et sur le fonctionnement des services de messagerie.

Après débat, la motion mise aux voix est adoptée.

Il est convenu, — Que des représentants du Bureau du vérificateur général soient présents à la séance à huis clos à laquelle comparaitront des dirigeants de la Société canadienne des postes.

À 12 h 42, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 29 OCTOBRE 1996

(Séance n° 19)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 16 h 07, dans la pièce 237-C de l'édifice du Centre, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Membres du Comité présents: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Paul Crête, John Harvard, Ovid Jackson et Tony Valeri.

Membre suppléant présent: John Williams pour Bill Gilmour.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Comparaît: L'honorable Marcel Massé, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure.

Témoin: Du Conseil du Trésor: David W. Miller, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son examen des initiatives de renouvellement dans la fonction publique (*Voir le Procès-verbal du mardi 8 octobre 1996*).

Le ministre fait une déclaration et, avec le témoin, répond aux questions.

À 17 h 21, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 5 NOVEMBRE 1996

(Séance n° 20)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 11, dans la pièce 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Members of the Committee present: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray and Tony Valeri.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Public Service Commission: Ruth Hubbard, President; Ginette Stewart, Commissioner.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its examination of Public Service renewal initiatives (*See Minutes of Proceedings dated Tuesday, October 8, 1996*).

Ruth Hubbard made a statement and with Ginette Stewart answered questions.

At 12:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Membres du Comité présents: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray et Tony Valeri.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Commission de la fonction publique: Ruth Hubbard, présidente; Ginette Stewart, commissaire.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son examen des initiatives de renouveau dans la fonction publique (*Voir le Procès-verbal du mardi 8 octobre 1996*).

Ruth Hubbard fait une déclaration et, avec Ginette Stewart, répond aux questions.

À 12 h 40, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

WITNESSES

Tuesday, June 11, 1996 (Meeting No. 11)

CSL Infrastructure Management:

François Dépelteau, President.

Wednesday, June 12, 1996 (Meeting No. 12)

Canadian Federation of Independent Business:

Brien Gray, Senior Vice-President, Policy and
Legislative Affairs;

Pat Thompson, Associate Director, Research.

Tuesday, June 18, 1996 (Meetings No. 13 & 14)

*Canadian Association of Postmasters and Assistants
(Quebec Section):*

Bernard Choquette, Director;

Jacinthe Turcotte, Vice-President.

Canadian Union of Postal Workers:

Geoff Bickerton, Director of Research;

Dale Clark, First National Vice-President.

Revenue Canada:

Denis Lefebvre, Assistant Deputy Minister,
Policy and Legislation Branch.

Wednesday, June 19, 1996 (Meeting No. 15)

Public Service Commission:

Amelita Armit, Executive Director, Corporate
Management Branch and Secretary
General;

Ruth Hubbard, President;

Ginette Stewart, Commissioner.

Tuesday, October 8, 1996 (Meeting No. 17)

Treasury Board:

Jean-Claude Bouchard, Chief Human Resources
Officer;

V. Peter Harder, Secretary;

Theresa McKeown, Special Advisor, Ministerial
and Executive Services.

Tuesday, October 22, 1996 (Meeting No. 18)

Canada Post Mandate Review:

George Radwanski, Chair.

Tuesday, October 29, 1996 (Meeting No. 19)

Treasury Board:

David W. Miller, Assistant Secretary,
Expenditure Management Sector.

Tuesday, November 5, 1996 (Meeting No. 20)

Public Service Commission:

Ruth Hubbard, President;

Ginette Stewart, Commissioner.

TÉMOINS

Le mardi 11 juin 1996 (Séance n° 11)

CSL Gestion d'infrastructure inc.:

François Dépelteau, président.

Le mercredi 12 juin 1996 (Séance n° 12)

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante:

Brien Gray, vice-président principal, Politique et affaires législatives;

Pat Thompson, directrice associée, Recherche.

Le mardi 18 juin 1996 (Séances n°s 13 & 14)

*Association canadienne des maîtres de poste et adjoints
(Section du Québec):*

Bernard Choquette, directeur;

Jacinthe Turcotte, vice-présidente.

Revenu Canada:

Denis Lefebvre, sous-ministre adjoint, Direction générale de la politique et de la législation.

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes:

Geoff Bickerton, directeur des recherches;

Dale Clark, premier vice-président national.

Le mercredi 19 juin 1996 (Séance n° 15)

Commission de la fonction publique:

Amelita Armit, directrice exécutive, Direction générale de la gestion ministérielle et secrétaire générale;

Ruth Hubbard, présidente;

Ginette Stewart, commissaire.

Le mardi 8 octobre 1996 (Séance n° 17)

Conseil du Trésor:

Jean-Claude Bouchard, dirigeant principal des ressources humaines;

V. Peter Harder, secrétaire;

Theresa McKeown, conseillère principale, Services ministériels et exécutifs.

Le mardi 22 octobre 1996 (Séance n° 18)

Examen du mandat de la Société canadiennes des postes:

George Radwanski, président.

Le mardi 29 octobre 1996 (Séance n° 19)

Conseil du Trésor:

David W. Miller, secrétaire adjoint, Secteur de gestion des dépenses.

Le mardi 5 novembre 1996 (Séance n° 20)

Commission de la fonction publique:

Ruth Hubbard, présidente;

Ginette Stewart, commissaire.

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste—lettre

8801320

Ottawa

If undelivered, return COVER ONLY to:

Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré—Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non—livraison,

retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:

Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré—Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

Published under the authority of the Speaker of the House of Commons

Aussi disponible sur le réseau électronique «Parliamentary Internet Parlementaire» à l'adresse suivante :
Also available on the Parliamentary Internet Parlementaire at the following address:
<http://www.parl.gc.ca>

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

A1
C59
55

Document
Education

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 3 (Meetings Nos. 21 to 27)

Tuesday, November 19, 1996
Wednesday, November 20, 1996
Tuesday, November 26, 1996
Tuesday, December 3, 1996
Thursday, December 5, 1996
Tuesday, December 10, 1996
Wednesday, February 19, 1997

Chairman: Tony Valeri

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 3 (Séances n°s 21 à 27)

Le mardi 19 novembre 1996
Le mercredi 20 novembre 1996
Le mardi 26 novembre 1996
Le mardi 3 décembre 1996
Le jeudi 5 décembre 1996
Le mardi 10 décembre 1996
Le mercredi 19 février 1997

Président: Tony Valeri

Minutes of Proceedings of the Standing Committee on

Government Operations

Procès-verbaux du Comité permanent des

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), an examination of Public Service renewal initiatives

Pursuant to Standing Order 108(2), a briefing on Phase II of the Improved Reporting to Parliament Project and consideration of the Performance Report for the period ending March 31, 1996 of the Treasury Board Secretariat

Pursuant to Standing Order 108(2), a study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system

Pursuant to Standing Order 32(5), consideration of the Fourth Annual Report of the Clerk of the Privy Council to the Prime Minister on the Public Service of Canada

Business of the Committee

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, un examen des initiatives de renouveau dans la fonction publique

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, une séance d'information sur la phase II du Projet d'amélioration des rapports au Parlement et étude du Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 1996 du Secrétariat du Conseil du Trésor

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, une étude sur les procédures et sur les systèmes d'attribution de marchés du gouvernement y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner

Conformément à l'article 32(5) du Règlement, étude du Quatrième rapport annuel du Greffier du Conseil privé au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Travaux du Comité

WITNESSES:

(See end of document)

TÉMOINS:

(Voir fin du document)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

Chairman: Tony Valeri

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Members

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Associate Members

Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

Président: Tony Valeri

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Membres

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Membres associés

Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 19, 1996

(Meeting No. 21)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:11 o'clock a.m. this day, in Room 705, La Promenade, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, John Harvard, Ovid Jackson and Tony Valeri.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Maria Barrados, Assistant Auditor General, Health, Industry, Statistics and Natural Resources Canada; David Roth, Assistant Auditor General, Technology, Audit and Management Systems. *From the Treasury Board Secretariat:* Alan Winberg, Assistant Secretary, Government Review and Quality Services; Bernie Gorman, Acting Chief Information Officer, Chief Information Officer Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee continued its examination of Public Service renewal initiatives (*See Minutes of Proceedings and Evidence dated Tuesday, October 8, 1996, Issue No. 2*).

Maria Barrados and David Roth made opening statements. Maria Barrados, Alan Winberg and Bernie Gorman answered questions.

At 12:46 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

WEDNESDAY, NOVEMBER 20, 1996

(Meeting No. 22)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:35 o'clock p.m. this day, in Room 307, West Block, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson and Tony Valeri.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Treasury Board Secretariat: David W. Miller, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector; Bernie Gorman, Acting Chief Information Officer, Chief Information Officer Branch; Alan Winberg, Assistant Secretary, Government Review and Quality Services; Alain Jolicoeur, Assistant Secretary, Labour Relations and Human Resources Management Division.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee received a briefing on Phase II of the Improved Reporting to Parliament Project and consideration of the Performance Report for the period ending March 31, 1996 of the Treasury Board Secretariat.

PROCÈS-VERBAUX

LE MARDI 19 NOVEMBRE 1996

(Séance n° 21)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 11, dans la pièce 705 de l'immeuble La Promenade, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Membres du Comité présents: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, John Harvard, Ovid Jackson et Tony Valeri.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Bureau du vérificateur général du Canada: Maria Barrados, vérificatrice générale adjointe, Santé, Industrie, Statistique et Ressources naturelles Canada; David Roth, vérificateur général adjoint, Technologie, vérification et systèmes de gestion. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* Alan Winberg, secrétaire adjoint, Revue gouvernementale et Services de qualité; Bernie Gorman, dirigeant principal de l'informatique par intérim, Bureau du dirigeant principal de l'informatique.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son examen des initiatives de renouveau dans la fonction publique (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 8 octobre 1996, fascicule n° 2*).

Maria Barrados et David Roth présentent des exposés. Maria Barrados, Alan Winberg et Bernie Gorman répondent aux questions.

À 12 h 46, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

LE MERCREDI 20 NOVEMBRE 1996

(Séance n° 22)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 35, dans la pièce 307 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson et Tony Valeri.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Secrétariat du Conseil du Trésor: David W. Miller, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses; Bernie Gorman, dirigeant principal de l'informatique par intérim, Bureau du dirigeant principal de l'informatique; Alan Winberg, secrétaire adjoint, Revue gouvernementale et Services de qualité; Alain Jolicoeur, secrétaire adjoint, Division des relations de travail et de la gestion des ressources humaines.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité participe à une séance d'information sur la phase II du Projet d'amélioration des rapports au Parlement et à l'étude du Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 1996 du Secrétariat du Conseil du Trésor.

David W. Miller made a statement and with Alain Jolicoeur answered questions.

At 4:08 o'clock p.m., the sitting was suspended.

Luc Fortin

Committee Clerk

David W. Miller présente un exposé et, avec Alain Jolicoeur, répond aux questions.

À 16 h 08, la séance est levée.

Greffier de comité

Luc Fortin

TUESDAY, NOVEMBER 26, 1996
(Meeting No. 23)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:07 o'clock a.m. this day, in Room 701, La Promenade, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray and Tony Valeri.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Canadian Federation of Independent Business: Brien Grey, Senior Vice-President, Policy and Legislative Affairs. *From the Canadian Construction Association:* Michael Atkinson, President; Pierre Boucher, Senior Director. *From the Treasury Board Secretariat:* R.K. Campbell, Director, Contract, Project and Risk Management Division. *From Public Works and Government Services:* Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Services Branch; Barry Lipsett, Director General, Supply Program Management Sector.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system (*See Minutes of Proceedings and Evidence dated Tuesday, March 26, 1996, Issue No. 1*).

Brien Grey, Michael Atkinson, R.K. Campbell and Alan Williams made statements and, with Pierre Boucher and Barry Lipsett, answered questions.

At 1:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, DECEMBER 3, 1996
(Meeting No. 24)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:03 o'clock a.m. this day, in Room 307, West Block, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray and Tony Valeri.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Professional Institute of the Public Service of Canada: Steve Hindle, President; Michèle Demers, Vice-President.

LE MARDI 26 NOVEMBRE 1996
(Séance n° 23)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 07, dans la pièce 701 de l'immeuble La Promenade, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Membres du Comité présents: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray et Tony Valeri.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante: Brien Grey, vice-président principal, Politiques et affaires législatives. *De l'Association canadienne de la construction:* Michael Atkinson, président; Pierre Boucher, directeur principal. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* R.K. Campbell, directeur, Division de la gestion des marchés, des projets et des risques. *Du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux:* Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements; Barry Lipsett, directeur général, Secteur de la gestion du programme des approvisionnements.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son étude des procédures et des systèmes d'attribution de marchés du gouvernement, y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 26 mars 1996, fascicule n° 1*).

Brien Grey, Michael Atkinson, R.K. Campbell et Alan Williams présentent des exposés et, avec Pierre Boucher et Barry Lipsett, répondent aux questions.

À 13 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 3 DÉCEMBRE 1996
(Séance n° 24)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 11 h 03, dans la pièce 307 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray et Tony Valeri.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada: Steve Hindle, président; Michèle Demers, vice-président.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee continued its examination of Public Service renewal initiatives (*See Minutes of Proceedings and Evidence dated Tuesday, October 8, 1996, Issue No. 2*).

Steve Hindle made a statement and, with Michèle Demers, answered questions.

The Committee discussed its future business.

It was agreed, — That the Committee would meet to discuss items of future business on Thursday, December 5, 1996.

At 12:20 o'clock p.m., the Committee proceeded to sit *in camera*.

At 12:44 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, DECEMBER 5, 1996
(Meeting No. 25)

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 11:03 o'clock a.m. this day, in Room 208, West Block, the Chair, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray and Tony Valeri.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

The Committee discussed its future business.

At 11:50 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

TUESDAY, DECEMBER 10, 1996
(Meeting No. 26)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:31 o'clock p.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, John Bryden, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson and Tony Valeri.

Acting Member present: Stéphan Tremblay for Gilbert Fillion.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From Treasury Board Secretariat: V. Peter Harder, Secretary; Jean-Claude Bouchard, Chief Human Resources Officer; R.J. Neville, Assistant Secretary and Assistant Comptroller General.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its examination of Public Service renewal initiatives (*See Minutes of Proceedings and Evidence dated Tuesday, October 8, 1996, Issue No. 2*).

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité poursuit son examen des initiatives de renouveau dans la fonction publique (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 8 octobre 1996, fascicule n° 2*).

Steve Hindle présente un exposé et, avec Michèle Demers, répond aux questions.

Le Comité discute de ses futurs travaux.

Il est convenu, — Que le Comité se réunisse pour discuter de points relatifs à ses futurs travaux, le jeudi 5 décembre 1996.

À 12 h 20, le Comité déclare le huis clos.

À 12 h 44, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 5 DÉCEMBRE 1996
(Séance n° 25)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 11 h 03, dans la pièce 208 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray et Tony Valeri.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Le Comité discute de ses futurs travaux.

À 11 h 50, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

LE MARDI 10 DÉCEMBRE 1996
(Séance n° 26)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 31, dans la pièce 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, John Bryden, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson et Tony Valeri.

Membre suppléant présent: Stéphan Tremblay pour Gilbert Fillion.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Secrétariat du Conseil du Trésor: V. Peter Harder, secrétaire; Jean-Claude Bouchard, chef, responsable des ressources humaines; R.J. Neville, secrétaire adjoint et contrôleur général adjoint.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son examen des initiatives de renouveau dans la fonction publique (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 8 octobre 1996, fascicule n° 2*).

V. Peter Harder made an opening statement and, with Jean-Claude Bouchard and R.J. Neville, answered questions.

At 4:15 o'clock p.m., Eugène Bellemare took the Chair.

At 4:39 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Suzanne Verville

Committee Clerk

V. Peter Harder présente un exposé et, avec Jean-Claude Bouchard et R.J. Neville, répond aux questions.

À 16 h 15, Eugène Bellemare occupe le fauteuil.

À 16 h 39, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Greffière de comité

Suzanne Verville

WEDNESDAY, FEBRUARY 19, 1997
(Meeting No. 27)

The Standing Committee on Government Operations met at 3:36 o'clock p.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray and Tony Valeri.

Acting Members present: Antoine Dubé for Gilbert Fillion and Ghislaine Lebel for Paul Crête.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Jack Stillborn, Research Officer.

Witness: From the Queen's Privy Council for Canada: Jocelyne Bourgon, Clerk of the Queen's Privy Council for Canada and Secretary to the Cabinet.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its examination of Public Service renewal initiatives (*See Minutes of Proceedings and Evidence dated Tuesday, October 8, 1996, Issue No. 2*).

By unanimous consent, the Committee commenced its consideration of the Fourth Annual Report of the Clerk of the Privy Council to the Prime Minister on the Public Service of Canada, tabled in the House pursuant to the Public Service Employment Act, Chapter 33, Subsection 47(2), R.S.C., 1985—Sessional Paper No. 8560-352-376 (deemed referred on Monday, February 3, 1997, pursuant to Standing Order 32 (5)).

Jocelyne Bourgon made a statement and answered questions.

At 4:57 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

LE MERCREDI 19 FÉVRIER 1997
(Séance n° 27)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à 15 h 36, dans la pièce 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (*président*).

Membres du Comité présents: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray et Tony Valeri.

Membres suppléants présents: Antoine Dubé pour Gilbert Fillion et Ghislaine Lebel pour Paul Crête.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Jack Stillborn, attaché de recherche.

Témoin: Du Conseil privé de la Reine pour le Canada: Jocelyne Bourgon, greffière du Conseil privé de la Reine pour le Canada et secrétaire du Cabinet.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité reprend son examen des initiatives de renouveau dans la fonction publique (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mardi 8 octobre 1996, fascicule n° 2*).

Par consentement unanime, le Comité entreprend l'examen du Quatrième rapport annuel que la greffière du Conseil privé présente au premier ministre sur la fonction publique du Canada, déposé à la Chambre conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, chapitre 33, paragraphe 47(2), L.R.C. 1985 — Document parlementaire n° 8560-352-376 (renvoyé d'office au Comité le lundi 3 février 1997 conformément au paragraphe 32(5) du Règlement).

Jocelyne Bourgon fait un exposé et répond aux questions.

À 16 h 57, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

WITNESSES

Tuesday, November 19, 1996 (Meeting No. 21)

Office of the Auditor General of Canada:

Maria Barrados, Assistant Auditor General,
Health, Industry, Statistics and Natural
Resources Canada;

David Roth, Assistant Auditor General,
Technology, Audit and Management
Systems.

Treasury Board Secretariat:

Bernie Gorman, Acting Chief Information
Officer, Chief Information Officer Branch;

Alan Winberg, Assistant Secretary, Government
Review and Quality Services.

Wednesday, November 20, 1996 (Meeting No. 22)

Treasury Board Secretariat:

Bernie Gorman, Acting Chief Information
Officer, Chief Information Officer Branch;

Alain Jolicoeur, Assistant Secretary, Labour
Relations and Human Resources
Management Division;

David W. Miller, Assistant Secretary,
Expenditure Management Sector;

Alan Winberg, Assistant Secretary, Government
Review and Quality Services.

Tuesday, November 26, 1996 (Meeting No. 23)

Canadian Construction Association:

Michael Atkinson, President;

Pierre Boucher, Senior Director.

Canadian Federation of Independent Business:

Brien Gray, Senior Vice-President, Policy and
Legislative Affairs.

Public Works and Government Services:

Barry Lipsett, Director General, Supply Program
Management Sector;

Alan Williams, Assistant Deputy Minister,
Supply Operations Services Branch.

Treasury Board Secretariat:

R.K. Campbell, Director, Contract, Project and
Risk Management Division.

Tuesday, December 3, 1996 (Meeting No. 24)

Professional Institute of the Public Service of Canada:

Michèle Demers, Vice-President;

Steve Hindle, President.

Tuesday, December 10, 1996 (Meeting No. 26)

Treasury Board Secretariat:

Jean-Claude Bouchard, Chief Human Resources
Officer;

V. Peter Harder, Secretary;

R.J. Neville, Assistant Secretary and Assistant
Comptroller General.

Wednesday, February 19, 1997 (Meeting No. 27)

Queen's Privy Council for Canada:

Jocelyne Bourgon, Clerk of the Queen's Privy
Council for Canada and Secretary to the
Cabinet.

TÉMOINS

Le mardi 19 novembre 1996 (Séance n° 21)

Bureau du Vérificateur général du Canada:

Maria Barrados, vérificatrice générale adjointe, Santé, industrie, statistique et ressources naturelles Canada;

David Roth, vérificateur général adjoint, Technologie, vérification et systèmes de gestion.

Secrétariat du Conseil du Trésor:

Bernie Gorman, dirigeant principal de l'informatique par intérim, Bureau du dirigeant principal de l'informatique;

Alan Winberg, secrétaire adjoint, Revue gouvernementale et Services de qualité.

Le mercredi 20 novembre 1996 (Séance n° 22)

Secrétariat du Conseil du Trésor:

Bernie Gorman, dirigeant principal de l'informatique par intérim, Bureau du dirigeant principal de l'informatique;

Alain Jolicoeur, secrétaire adjoint, Division des relations de travail et de la gestion des ressources humaines;

David W. Miller, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses;

Alan Winberg, secrétaire adjoint, Revue gouvernementale et Services de qualité.

Le mardi 26 novembre 1996 (Séance n° 23)

Association canadienne de la construction:

Michael Atkinson, président;

Pierre Boucher, directeur principal.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante:

Brien Gray, vice-président principal, Politiques et affaires législatives.

Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux:

Barry Lipsett, directeur général, Secteur de la gestion du programme des approvisionnements;

Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements.

Secrétariat du Conseil du Trésor:

R.K. Campbell, directeur, Division de la gestion des marchés, des projets et des risques.

Le mardi 3 décembre 1996 (Séance n° 24)

Institut professionnel de la fonction publique du Canada:

Michèle Demers, vice-président;

Steve Hindle, président.

Le mardi 10 décembre 1996 (Séance n° 26)

Secrétariat du Conseil du Trésor:

Jean-Claude Bouchard, chef, responsable des ressources humaines;

V. Peter Harder, secrétaire;

R.J. Neville, secrétaire adjoint et contrôleur général adjoint.

Le mercredi 19 février 1997 (Séance n° 27)

Conseil privé de la Reine pour le Canada:

Jocelyne Bourgon, greffier du Conseil privé de la Reine pour le Canada et secrétaire du Cabinet.

MAIL  **POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste – lettre

**8801320
Ottawa**

If undelivered, return COVER ONLY to:

Public Works and Government Services Canada — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,

retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

Published under the authority of the Speaker of the House of Commons

Aussi disponible sur le réseau électronique «Parliamentary Internet Parlementaire» à l'adresse suivante :

Also available on the Parliamentary Internet Parlementaire at the following address:

<http://www.parl.gc.ca>

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from :
Public Works and Government Services Canada – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente:
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – Édition
Ottawa, Canada K1A 0S9

1A1
XCE9
G55
JAN 14 4



HOUSE OF COMMONS
CANADA

GOVERNMENT CONTRACTING

Report of the Standing Committee on
Government Operations

Tony Valeri, M.P.
Chair



April 1997



Publications Service

GOVERNMENT CONTRACTING

**Report of the Standing Committee on
Government Operations**

**Tony Valeri, M.P.
Chair**

April 1997

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Public Works and Government Services Canada — Publishing, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 4 (Meetings Nos. 28-29)

Wednesday, March 19, 1997

Thursday, March 20, 1997

Chairperson: Tony Valeri

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 4 (Séances n°s 28-29)

Le mercredi 19 mars 1997

Le jeudi 20 mars 1997

Président: Tony Valeri

Minutes of Proceedings of the Standing Committee on

Government Operations

Procès-verbaux du Comité permanent des

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), a study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding system

Consideration of a Draft Report

INCLUDING:

The Second Report to the House

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, une étude sur les procédures et sur les systèmes d'attribution de marchés du gouvernement y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner

Étude d'un projet de rapport

Y COMPRIS:

Le deuxième rapport à la Chambre

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: Tony Valeri

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Members

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Associate Members

Mauril Bélanger
Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: Tony Valeri

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Membres

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Membres associés

Mauril Bélanger
Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

ACKNOWLEDGEMENTS

Our Committee's enquiry into Government Contracting began in September, 1994, under the chairmanship of John Harvard, M.P., followed by Paul Zed, M.P., Albina Guarnieri, M.P. and finally the present Chair, Tony Valeri, M.P. We would like to thank the previous Chairs and past Members of our Committee for their work which established the foundation for the preparation of this report.

The dedication and professionalism of our researcher, Eric Adams, was indispensable in the preparation of this report. From the beginning of our enquiry, through two sessions of Parliament, Eric has been the committee's trusted adviser. On the eve of the tabling of our report in the House Eric has retired, after 25 years with the Research Branch of the Library of Parliament and 30 years of public service. On behalf of the hundreds of Parliamentarians who have so richly benefited from Eric's knowledge and devotion over the years, the present Members of the Standing Committee on Government Operations would like to express our sincere appreciation and very best wishes for a well deserved and happy retirement.

TABLE OF CONTENTS

I. INTRODUCTION	1
II. SUMMARY OF MAJOR CONCLUSIONS	2
III. SUMMARY OF RECOMMENDATIONS	3
FINAL RECOMMENDATION	5
IV. FINDINGS	6
A. Progress to Date	6
B. Need to Strengthen Treasury Board Contracting Policies	6
C. Lack of Public Awareness of the Contracting Process	7
D. Open Bidding Service	8
E. Competition and Sole Source Contracts	9
F. Growth in Contract Amendments	9
G. Need for an Accurate Data Base for Contracting Activity	10
H. Improved Annual Reporting to Parliament	10
Appendix A — List of witnesses, 1st Session	11
Appendix B — List of Witnesses, 2nd Session	17
Appendix C — List of Submissions, 1st Session	19
Appendix D — List of Submissions, 2nd Session	23
REQUEST FOR GOVERNMENT RESPONSE	25
DISSENTING OPINION OF THE BLOC QUÉBÉCOIS	27
MINUTES OF PROCEEDINGS	29

I. INTRODUCTION

The Standing Committee on Government Operations has been examining the various aspects of government contracting for goods and services within the federal jurisdiction over the last two years. As a Standing Committee of the House, it saw the need to assure Parliament that government contracting is competitive; is accessible to all sizes of business in all regions of Canada; and that it is managed and operated by officials with due regard for economy, efficiency and effectiveness. As a consequence, this means that goods and services contracted out to Canadian businesses in all regions of Canada by the Government of Canada must reflect, among other things, the most economic price, value for money, the efficient delivery of services, and the realization of the Government's financial and budgetary goals.

Our Committee has noted in a recent Treasury Board report that approximately \$8.6 billion was spent by the Government of Canada in fiscal year 1994-95 on contracting activity. Of this amount, over \$3.2 billion (or 37%) for that fiscal year was for sole source or non-competitive contracts. This has been a major concern for the Treasury Board and our Committee and contrary to the government's contracting policy to encourage competition, easier access to government business, fairness and transparency in the contracting process. Our Committee therefore undertook to examine this.

To undertake this study, our Committee invited expert witnesses from federal government departments and agencies, business, labour unions and academic. Over a two-year period, 39 hearings were held; and over 68 briefs and papers were received.

The study was divided into three phases: in the first, our Committee considered the wide scope and definition of contracting in the public sector which in turn led to the identification of several problems and concerns in government contracting in the federal system. The second phase examined the competitiveness or non-competitiveness of government contracting, sole source contracts, the Open-Bidding Service, and the problems relating to small and medium-sized enterprises (SME'S) contracting with the Government of Canada. In the third phase, our Committee challenged the Government with some early findings and recommendations, and subsequently received some favourable and positive responses. As a result, much progress has been made by the Government to improve the government contracting process and introduce new measures in departments and agencies to reduce and control spending in government contracting.

With this report, our Committee recommends further action to be taken by the Government to improve the government contracting process.

II. SUMMARY OF MAJOR CONCLUSIONS

1. Much progress has been achieved by the Government in improving its contracting policies, procedures and practices over the last two years through our Committee's action and greater public awareness. However, there is much more to be done as reflected in the conclusions that follow.
2. The Treasury Board is not enforcing its policies, directives and guidelines for the approval and execution of contracts by departments, agencies and Crown corporations that fall within its jurisdiction.
3. There is a general lack of public awareness of the federal government's contracting process in many sectors of the Canadian economy, including the small and medium-sized enterprises (SME's) as well as a general lack of understanding of how to access it.
4. The Open-Bidding Service (OBS) does not serve adequately the needs of both the private and public sectors; for many firms, there are difficulties of access, cost, transparency and fairness; for many government departments and agencies, it is more economic and efficient to select bidders, on a competitive basis from their respective specialized source list of contractors and suppliers.
5. There is an over-proportionate volume of awards of sole source contracts by departments and agencies, thereby reducing competition in the private sector for government business.
6. There is an increasing use of contract amendments in most government departments and agencies which has led to unnecessary cost overruns.
7. The Government does not have an adequate database for government contracting that can serve both the public service management needs and Parliament.
8. The annual reporting by the Treasury Board Secretariat (TBS) of contracting activity in government departments is inadequate and not timely for parliamentary review.

III. SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

1. The Standing Committee on Government Operations recommends that TB contracting policies be strengthened and enforced in the following ways:
 - (a) contractors/suppliers be paid no later than 30 days after billing. (now implemented);
 - (b) the cut-off for non-competitive contracts be reduced from \$30,000 to \$25,000. (now implemented);
 - (c) it should be mandatory that all such contracts over \$25,000 be open to competitive bidding on the OBS, subject to the exceptions already outlined in TB policy;
 - (d) exceptions must be reviewed with the aim of reducing the number of times they are used to bypass the competitive process;
 - (e) strong sanctions be imposed to prohibit “contract splitting”;
 - (f) TBS should ensure that all departmental managers and appropriate staff have the necessary knowledge and training in contract administration so that government contracting policies and practices are well understood and executed by all;
 - (g) the drafting of contract requirements must avoid “contract tailoring”;
 - (h) that TBS and PWGS Canada draft a Code of Conduct or a Code of Past Practice for government contracting, and establish contract review mechanisms or boards in each agency.
2. Our Committee recommends an initiative called “Contracts Canada” be created within PWGS Canada to:
 - (a) heighten awareness and access for small and medium-sized enterprises (SME’s) interested in learning how to do business with the federal government;
 - (b) act as an office of inquiries for businesses who have problems with the contract bidding process or need more detailed information about government contracting;
 - (c) consider establishing an office of an ombudsman (Similar to that of the banking industry) for dealing internally and independently with specific contract problems experienced by private businesses and government agencies;

- (d) launch a public awareness campaign across Canada to inform businesses (including SME's) how to get involved in government contracting;
 - (e) advertise the rotation system currently in place to inform all businesses how to get on the source lists of federal departments and agencies;
 - (f) to simplify and/or decrease the paperwork involved in government contracting procedures and practices.
3. Our Committee recommends that the current Open-Bidding Service (OBS) be completely revised to improve access, competition, transparency and fairness and that the specifications for the new OBS in 1997 take into account improvements in the following areas:
- (a) the continual need to reduce costs and subscriber fees for businesses (particularly SME's) to compete for government contracts;
 - (b) bid solicitation information should be packaged more concisely and efficiently to avoid wasting time and the scarce resources of bidders;
 - (c) choice of service levels needs to be increased through improved electronic bid sets, better database search software and lower telecommunications costs;
 - (d) partnerships with other database access services should be entered into to offer suppliers a choice of other value added service offerings;
 - (e) cheaper alternative electronic means for advertising government contracts to a wider clientele should be continually upgraded to take advantage of technological improvements and to reduce costs.
4. Our Committee recommends that:
- (a) Treasury Board ensure that all sole source contracts, prior to approval, be examined by contract review mechanisms or boards within each department and agency to ensure that competition, access, transparency and fairness are being promoted;
 - (b) all cases of exceptions or non-compliance with the Government Contracts Regulations be reported back to the TBS and the Auditor General; and
 - (c) the Auditor General conduct periodic audits in those departments and agencies where sole source contracts are awarded regularly on an exception basis or where there has been non-compliance with the Government Contracts Regulations.

5. Our Committee recommends that:

- (a) Treasury Board request all departmental heads to establish a senior management committee to review all contract amendments within their jurisdiction and to monitor more closely the activities giving rise to such amendments;
- (b) where justified, contract amendments should be broken down into sub-categories — e.g. cost overruns, legitimate contract add-ons etc. — in order to reduce significantly unnecessary cost overruns;
- (c) these amendments sub-categories should have varying tolerances set by Treasury Board. Ten percent is recommended as a guideline for specific cost overruns.

6. Our Committee recommends that the Treasury Board:

- (a) in conjunction with PWGS Canada and other departments, continue to improve a standardised reporting framework so that an accurate database for all contracting activity in the government will be established;
- (b) place a high priority on eliminating information gaps in government contracting activity by requesting data from departments on competitive and non-competitive contracts, sole source contracts, contract amendments and justifications;
- (c) place a high priority on issuing an annual report to Parliament on government contracting activity on a timely and regular basis.

FINAL RECOMMENDATION

Our Committee recommends that the Government implement all the above recommendations and report on the progress of implementation to the Chair of the Committee before March 31, 1998.

IV. FINDINGS

A. *Progress to Date*

1. Much progress has been achieved by the Government in improving its contracting policies, procedures and practices over the last two years through our Committee's action and through greater public awareness created by the central government agencies. Treasury Board and Department of Public Works and Government Services officials were most responsive to our Committee's earlier recommendations of December, 1995, and April, 1996, for strengthening the government contracting process and accepted most of them.
2. Two public statements by former chairmen of our Committee helped to focus on those areas in the contracting process where immediate action was needed, namely: government contracts to former public servants or surplus employees; and accessibility to government contracts for small and medium-sized enterprises (SME's).
3. With respect to the former, TBS issued specific directives and comprehensive guidelines in July 1995 on the post-employment regime to prevent abuse of the contracting process by former public servants or employees who, having become surplus through downsizing, had been awarded government contracts. Our Committee was assured by TBS that these directives had been monitored closely by government departments and agencies since July 1995. As for the latter, TBS has lowered the threshold for non-competitive contracts to \$25,000 to allow more competitive bidding for government contracts. Also, suppliers accounts are now paid no later than 30 days after billing in response to small business complaints of the government's late payments of accounts.
4. In the last two years, TBS has successfully used the INTERNET to display the Government's contracting policies and TB circulars for the world to examine. Much has yet to be done in a future consolidation of the electronic version of TB Contracting Policies; however, such measures can only better inform those who want to do business with the federal government as well as ensure that all managers with contracting authority are fully aware of current TBS policies, directives and guidelines.

B. *Need to Strengthen Treasury Board Contracting Policies*

5. Witnesses before our Committee expressed concern that TBS is not enforcing strongly enough its policies, directives and guidelines for the approval and execution of contracts by departments, agencies and Crown corporations that fall within its jurisdiction.

6. In 1995, our Committee found no evidence in government departments of formal measures or procedures to evaluate the need or the cost benefit of the work to be contracted out. Neither had it any substantive evidence of any process by which contracts are monitored independently on a regular basis either by departments or by the TBS or by the Auditor General.
7. Since then, our Committee has been assured by TBS that with budgetary constraints and improved performance reporting and audit, contracting authorities in departments are more aware of Government Contract Regulations, TB Contract Directives and federal procurement policies. Furthermore, departments are subject to closer examination, audits and other monitoring mechanisms to ensure that all contracts receive the optimum value for money.
8. Beyond this TBS assurance, our Committee has no evidence of improved performance or cost savings achieved through the contracting process obtained through either internal audits or legislative audits by the Auditor General. Much more monitoring in this area by TBS needs to be done to assure Parliament that TB contracting policies are being enforced and that the Government's competition policy is being implemented efficiently and effectively.
9. Furthermore, using the criteria of the Auditor General and the guidelines of our Committee presented to TBS in April 1996, our Committee believes that the need for contracting out services to the private sector should be adequately justified with analysis of costs and benefits, and be demonstrated by the contracting authority in departments before public funds are committed.

C. *Lack of Public Awareness of the Contracting Process*

10. There is a general lack of public awareness of the federal government's contracting process in many sectors of the Canadian economy, including construction and small and medium-sized enterprises (SME's). There is also a general lack of understanding of how to access it.
11. Several witnesses from the private sector have experienced difficulties in accessing federal construction or procurement information in order to compete for federal contracts. Many small firms were unaware of the Open-Bidding Service (OBS) and found access to the federal procurement process to be complex, costly and unproductive. Many federal departments, who do not use the OBS extensively, have their own respective source lists of suppliers or contractors; and many small firms find it difficult to obtain procurement information from those departments in order to compete with the current suppliers and contractors.

12. Witnesses from the private sector expressed the need for a central directorate within PWGS Canada that would act as an office of inquiries for all businesses who have individual problems with the contract bidding process and who need more detailed information about government contracting. Consideration should be given for the establishment of an office of a Contracts Ombudsman. This position would go a long way to serving those businesses and agencies that have specific contracting problems with the government.
13. Our Committee believes that a pro-active group is needed within the above central agency to advertise more effectively government contracting business and that an improved marketing approach be adopted to promote competition for government business in the private sector.

D. Open-Bidding Service

14. Our Committee heard several witnesses both from the private and public sectors on the current Open-Bidding Service. With few exceptions, our Committee found that many of the major government departments and agencies use the OBS for less than 10% of their contracting outside of PWGS Canada. Although the volume of OBS subscribers has increased significantly over the last three years, the major user is the Government's own procurement agent, PWGS Canada, which has a vested interest in the OBS, because it has contracted it out to a private sector provider.
15. Our Committee noted that a number of witnesses from departments and agencies, such as, Health Canada, Revenue Canada, CIDA, NRC and Correctional Services, when they appeared, stated that they did not need to use the OBS, as they had developed respective source lists of specialist suppliers and contractors for their own departmental needs. Our Committee believes that such lists should be made more public in order to improve the competition for such goods and services.
16. Moreover, witnesses from the private sector told our Committee they did not use the OBS because they found it too expensive in terms of time and cost; it was not "user friendly" for SME's; it lacked transparency, feedback and responsiveness to unsuccessful bidders; it did not meet the needs of the construction industry; and in some business sectors, it was not readily or directly accessible. In summary, the results from the private sector conveyed to our Committee are nowhere near the 54% subscription level or the \$400 to \$500 average annual OBS costs that were being quoted at the time by OBS proponents.
17. Several suggestions to improve the current OBS were offered to our Committee by several expert witnesses. Our Committee was advised by the senior management of PWGS Canada that these recommendations were being noted and would be

considered in the specifications for a new electronic bidding service to replace the current OBS in May of 1997. Our Committee strongly recommends that these specifications be well tested not only by the current subscribers but also by those sectors in the economy that have not yet used the OBS for various reasons.

18. Our Committee concludes therefore that the current OBS does not adequately serve the needs of both the private and public sectors; for many firms, there are difficulties of access, cost, transparency and fairness. There is a clear need to revamp the current open-bidding system to ensure its universal application and furthermore, it obtains the best value for the Crown.

E. Competition and Sole Source Contracts

19. In accordance with Government policy that “competition is best”, our Committee heard testimony that competitive contracting has been proven to yield the best solutions in terms of best value and lowest price. However, in a recent Treasury Board report, it was noted that over \$3.2 billion or 37% of all federal government contracts in fiscal year 1994-95 were awarded on a non-competitive or sole source basis. These were justified in accordance with criteria laid out in the Government Contract Regulations. In our Committee’s view the criteria for these Regulations are too general and open to potential abuse.
20. It has been a major concern of our Committee that this percentage of sole source contracts has been too high for too long. In fiscal year 1993-94, for example, it was higher at \$3.5 billion representing 39% of total contracting activity in the federal government. It is our Committee’s view that closer monitoring by TBS and departments is needed to ensure that contract awards on a non-competitive basis strictly adhere to the sole source criteria as laid out in the Regulations. Furthermore, our Committee suggests that where the same sole source contracts are awarded on a regular basis, they should be subject to a senior management review mechanism.
21. Our Committee concludes there is an over-proportionate volume of sole source contract awards by federal departments and agencies that in turn has reduced competition in the private sector for government business. This needs to be corrected.

F. Growth in Contract Amendments

22. Our Committee is also concerned over the increasing use of contract amendments in most government departments and agencies. In 1994-95, for contracts \$25,000 and above, it was reported by TBS to our Committee that the number of amendments to contracts had not declined since the previous year and that the value of amendments

had decreased only from \$1.83 billion to \$1.15 billion. This represents about 21% of \$5.6 billion worth of original contracts.

23. Our Committee shares the Treasury Board concern over the large volume of contract amendments. In many cases, the amendments are necessary and justified; in others, cost overruns have occurred as a result of weak project management and poor financial controls. Our Committee believes that tighter monitoring of contract performance should be enforced by Treasury Board and by the contracting authority within departments and agencies.

G. Need for an Accurate Database for Contracting Activity

24. Throughout the course of its hearings, our Committee was faced constantly with the lack of statistical information about contracting activity in government. Witnesses from both the private and public sectors voiced the same concerns. TBS and PWGS Canada officials agreed that the existing standardised reporting framework for every department had to be improved so that a proven and accurate database for all contracting activity in the government be established by an acceptable target date. Our Committee believes that TB should place a high priority on this course of action.

H. Improved Annual Reporting to Parliament

25. Our Committee has found the TB Annual Contracting Activity Report to be a useful means of informing Parliament of a significant segment of annual public expenditures (over \$7 billion in 1994-95). It has enabled Treasury Board ministers and officials to evaluate trends in government contracting activity, competitiveness as well as compliance with TB contracting policies and regulations.
26. For this annual report to be more useful for parliamentary committee review, our Committee respectfully requests that consideration be given to improving the format and presentation of the data so that parliamentarians may better understand the justification for the variances in contracting activity by department and agency. Brief explanations for non-competitive contracting over \$25,000, contract amendments, and other significant variances would improve transparency and greatly assist our Committee. Furthermore, in keeping with TB's performance reporting, the tabling of the Contracting Activity Report should be regularised in the fall of each year.

APPENDIX A

List of Witnesses

First Session, Thirty-fifth Parliament

Associations and Individuals	Issue	Date
Cassidy, Dr. Gordon Director, Executive MBA Program, Queen's University	12	September 20, 1994
Treasury Board Secretariat Alan Winberg, Acting Deputy Secretary, Administrative Policy Branch Robert J. Kelly, Group Chief, Contracting Services, Administrative Policy Branch	13	September 21, 1994
Public Service Commission Ginette Stewart, Commissioner Gilbert H. Scott, Commissioner Alan Latourelle, Director General, Financial Services Directorate, Corporate Management Branch	14	September 27, 1994
Service-Growth Consultants Inc. Dorothy Riddle, President and Chief Executive Officer	15	September 28, 1994
Auditor General's Office Jacques Goyer, Principal, Audit Operations Branch Robert Lalonde, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch Ginette Moreau, Director, Audit Operations Branch	16	October 4, 1994
Public Works and Government Services Canada Ginette Cloutier, Director General, Operations, Translation Bureau Art Silverman, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch	17	October 6, 1994
Public Service Alliance of Canada Daryl T. Bean, National President Joane Hurens, Quebec Regional Vice-President	18	October 18, 1994

Associations and Individuals	Issue	Date
Public Service Commission Ruth Hubbard, President Ginette Stewart, Commissioner Michel Cardinal, Executive Director, Staffing Programs Branch Fernand Lalonde, Director General, Appeals and Investigations Branch	19	October 20, 1994
Professional Institute of the Public Service of Canada Bert Crossman, President	20	October 25, 1994
Canadian Union of Professional and Technical Employees Luc Pomerleau, President, Translators, Interpreters and Terminologists Group Lucette Carpentier, Vice-president, Translators, Interpreters and Terminologists Group Alex MacQuarrie, Multilingual Representative, Translators, Interpreters and Terminologists Group	21	November 1, 1994
Social Science Employees Association William Krause, President Marvin Gandall, Executive Director Dr. R. Edward Overstreet, Executive Member Ian R. MacKenzie, Research Officer	22	November 3, 1994
National Research Council Dr. Arthur J. Carty, President Michel Proulx, Director General of the Administrative Services and Property Management Branch	23	November 22, 1994
Plecas, Robert, Former Deputy Minister, British Columbia Government	24	November 24, 1994
Public Works and Government Services Canada Ranald Quail, Deputy Minister Art Silverman, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch	25	November 29, 1994
La Société Gamma Inc. Gilles Gamas, President	26	December 1, 1994

Associations and Individuals	Issue	Date
Association of Translators and Interpreters of Ontario Mark Villeneuve, President Marc Beaulieu, Executive Director	26	December 1, 1994
Translation Group Ken Larose, Partner Pierre Devinat, Partner	26	December 1, 1994
Vancouver International Airport David Emerson, President and Chief Executive Officer	27	December 6, 1994
SHL Systemhouse Jean-Pierre Soublière, President, SHL Systemhouse International Ian McLaren, Executive Vice-President and General Manager, Ottawa Region	28	December 8, 1994
Information Systems Management Corporation James H. Over, Vice-President and General Manager (Federal Region)	28	December 8, 1994
Montreal Airports Jacques Auger, President and Chief Executive Officer	29	December 13, 1994
Department of National Defence Lieutenant General Paddy O'Donnell, Vice-Chief of the Defence Staff Lieutenant General Robert Fisher, Senior Assistant Deputy Minister (Material)	30	December 15, 1994
Canadian Broadcasting Corporation Michael McEwen, Senior Vice-President, Media Stephen Cotsman, Vice-President, Finance and Administration	31	February 7, 1995
Canadian International Development Agency Huguette Labelle, President David Holdsworth, Vice-President, Corporate Management Branch	32	February 9, 1995

Associations and Individuals	Issue	Date
Treasury Board of Canada W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and Information Management Branch Alan Winberg, Executive Director, Financial and Information Management Branch	42	June 20, 1995
Treasury Board of Canada W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and Information Management Branch Richard Neville, Assistant Secretary, Financial and Information Management Branch	43	November 8, 1995
Public Works and Government Services Canada Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch Barry Lipsett, Director general, Supply Program Management Sector Lucie Dove, OBS Contract Manager	43	November 21, 1995
Treasury Board of Canada W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and Information Management Branch R. Campbell, Director, Financial and Information Management Branch Richard Neville, Assistant Secretary, Financial and Information Management Branch	43	November 23, 1995
Department of National Defence John McLure, Associate Deputy Minister Pierre Lagueux, Assistant Deputy Minister, Equipment Program Management	43	November 28, 1995
Health Canada Robert S. Lafleur, Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Services Branch Eric Russell, Director, Material Management Division	43	November 30, 1995
Revenue Canada William Crandall, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Branch Randy Dudding, Director, Administration Directorate, Finance and Administration Branch Ray Jones, Director, Publications Directorate, Finance and Administration Branch	43	November 30, 1995

Associations and Individuals	Issue	Date
Canadian Federation of Independent Business Brian Gray, Senior Vice-President, Policy and Legislative Affairs	44	December 5, 1995
Nothing But Furniture Earl Tice, Vice-President	44	December 5, 1995
SJM Packaging Gary Langhans, Partner	44	December 5, 1995
Human Resource Systems Group Ltd. Bill Cowperthwaite, Vice-President	44	December 5, 1995
Fundy Engineering and Consulting Limited Peter McKelvey, President	44	December 5, 1995
Bioquest Environmental Company Ltd. David Simpson, President	44	December 5, 1995
Kaycom Brian March, President	44	December 5, 1995
BW Imaging Geoff Burton, General Manager	44	December 5, 1995
Correctional Service Canada Gerry Hooper, Assistant Commissioner, Technical and Information Management Services Ted Pender, Manager, Material Services	44	December 7, 1995
Transport Canada Paul Gauvin, Assistant Deputy Minister, Finance and Administration André Morency, Acting Director General, Corporate Services	44	December 7, 1995
Natural Resources Canada Chanel Boucher, Assistant Deputy Minister, Corporate Services Sector Richard D'Avignon, Member, Re-engineering Project, Goods and Services Team	44	December 12, 1995
Revenue Canada Denis Lefebvre, Assistant Deputy Minister, Policy and Legislation Branch	44	December 12, 1995

Associations and Individuals	Issue	Date
Canadian International Development Agency	44	December 13, 1995
Huguette Labelle, President		
Claudia Roberts, Acting Vice-President, Corporate Management Branch		
John Redmond, Director General, Contracting Management Division		
Public Works and Government Services Canada	44	December 14, 1995
Ranald Quail, Deputy Minister		
Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Services Branch		
Barry Lipsett, Director General, Supply Program Management Sector		

APPENDIX B

List of Witnesses

Second Session, Thirty-fifth Parliament

Associations and Individuals	Issue	Date
Treasury Board of Canada Richard J. Neville, Assistant Secretary, Assistant Comptroller General	1	March 26, 1996
Public Works and Government Services Canada Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch Jim Stobbe, Assistant Deputy Minister, Government Operational Service Branch	1	March 26, 1996
Treasury Board of Canada W.E.R. Little, Deputy Secretary, Financial and Information Management Branch Ron K. Campbell, Director, Contract, Project and Risk Management Division Robert Kelly, Group Chief, Contract, Project and Risk Management Division	1	April 16, 1996
Public Works and Government Services Canada Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch	1	April 16, 1996
CSL Infrastructure Management François Dépelteau, President	2	June 11, 1996
Canadian Federation of Independent Business Brien Gray, Senior Vice-President, Policy and Legislative Affairs Pat Thompson, Associate Director, Research	2	June 12, 1996
Canadian Association of Postmasters and Assistants (Quebec Section) Bernard Choquette, Director Jacinthe Turcotte, Vice-President	2	June 18, 1996
Canadian Union of Postal Workers Dale Clark, First National Vice-President Geoff Bickerton, Director of Research	2	June 18, 1996

Associations and Individuals	Issue	Date
Canadian Federation of Independent Business	2	November 26, 1996
Brien Gray, Senior Vice-President, Policy and Legislative Affairs		
Canadian Construction Association	2	November 26, 1996
Michael Atkinson, President		
Pierre Boucher, Senior Director		
Treasury Board of Canada	2	November 26, 1996
Ron K. Campbell, Director, Contract, Project and Risk Management Division		
Public Works and Government Services Canada	2	November 26, 1996
Alan Williams, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch		
Barry Lipsett, Director General, Supply Program Management Sector		

APPENDIX C

List of Submissions

First Session, Thirty-fifth Parliament

Asner, Michael Consulting

* Association of Translators and Interpreters of Ontario

* Auditor General of Canada

BIDS

Bioquest Environmental Company Ltd.

BMC Communication

* Canadian Broadcasting Corporation

Canadian Construction Association

Canadian Defence Preparedness Association

* Canadian Federation of Independent Business

* Canadian International Development Agency (CIDA)

* Canadian Union of Professional and Technical Employees

* Cassidy, Gordon

Cawlar Entreprises Inc.

Chiasson, Abraham

Cogent Construction Inc.

Connaught Communications

Construction Association of Nova Scotia

Contemporary Information Analysis Ltd.

Coolnet

* Correctional Service Canada

Creative House Studios

* Department of Health

* Department of National Defence

* Department of Natural Resources

* Department of Public Works and Government Services

* Department of Revenue

* Department of Transport

Eagle Security Limited

Edmonton Construction Association

Entreprise J.S. Levesque

Fundy Engineering and Consulting Ltd.

Godfrey Aerospace Inc.

* Human Resource Systems Group Ltd.

* Information Systems Management Corp.

Jacques Whitford and Associates Limited

Jamieson Beals Lalonde and Associates

* Montreal Airports

* National Research Council

* Nothing But Furniture

OBS (Open-Bidding Service)

Ottawa Construction Association

Outplacement Industry Alliance

Plant Hope Lawrence Ltd.

* Plecas, Robert

* Privy Council Office

* Professional Institute of the Public Service of Canada

* Public Service Alliance of Canada

* Public Service Commission of Canada

Regina Construction Association Inc.

Saint John Board of Trade

Saint John Construction Association Inc.

* Service-Growth Consultants Inc.

* SHL Systemhouse

* Social Science Employees Association

* *Société Gamma Inc.*

Strahl, Chuck, M.P.

Tabufile Atlantic Ltd.

* Translation Group

* Treasury Board of Canada

Warren ReadyMix Ltée

* Please note that these associations or individuals have appeared

APPENDIX D

List of Submissions

Second Session, Thirty-fifth Parliament

* Canadian Association of Postmasters and Assistants (Quebec Section)

* Canadian Construction Association

* Canadian Federation of Independent Business

* Canadian Union of Postal Workers

* CSL Infrastructure Management Inc.

* Department of Public Works and Government Services

RES International Inc.

* Treasury Board of Canada

* Please note that these associations or individuals have appeared

REQUEST FOR GOVERNMENT RESPONSE

Pursuant to Standing Order 109, your Committee requests the Government to table a comprehensive response to this Report.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings of the Standing Committee on Government Operations (*Issue No. 4, which includes this report*) is tabled.

Respectfully submitted,

Tony Valeri, M.P.
Chairman.

DISSENTING OPINION ON GOVERNMENT CONTRACTING... IN CANADA AND QUEBEC

SUBMITTED BY THE BLOC QUÉBÉCOIS

APRIL 1997

The issue of federal government contracting for goods and services has long been of interest to the Bloc Québécois. Together with all the members of the Standing Committee on Government Operations, we heard a great deal of evidence that was highly critical of government contracting, which was denounced as inefficient and inequitable.

Since the Liberals came to power, despite their fine words, contracting methods have hardly changed at all from the murky practices followed during the Conservative era. It is a disturbing fact that fully 37% of the \$8.6 billion spent by the federal government on contracts in 1994-1995 was for sole-source or non-competitive contracts. The Liberal majority, like the Bloc Québécois members, could not but take notice of the poor record.

Nonetheless, the Bloc Québécois acknowledges that the report by the Liberal majority is a step in the right direction, with its recommendations, its admission of the government's failure during the term that is drawing to a close, and its analysis of the situation. The Bloc Québécois endorses all of the measures proposed by the Liberal majority on the Committee.

The Official Opposition did, however, feel it was necessary to draft a dissenting opinion highlighting one aspect of government contracting that has never been explored by federal or federalist parliamentarians. For a long time, or at least for as long as there have been accurate statistics, Quebec has been at a disadvantage in terms of federal spending on goods and services as a whole.

From 1981 to 1994, Quebec's share of the total amount contracted out by the federal government was 19.9%, while its demographic weight in the Canadian federation was 25.6% — resulting in a shortfall of more than \$19 billion over that period. During the same timeframe, Ontario recorded a surplus of \$10 billion, receiving 39.6% of federal goods and services contracts, while it had 36.5% of the Canadian population.

In 1994 alone, Quebec recorded a shortfall of \$1.23 billion in federal government goods and services contracts, while Ontario recorded a surplus of \$912 million.

In order to understand the significance for Quebec of the shortfall resulting from inequities in the federal government's purchases of goods and services, it is worthwhile to

estimate the number of jobs lost to Quebec because of the unfair geographical distribution of federal contracts. In 1994, the shortfall of \$1.23 billion meant that 22,000 jobs were not created in Quebec. If the federal government were to distribute its goods and services contracts equitably, Quebec's unemployment rate would swiftly drop by more than 1%.

Until Quebec is finally treated equitably, after a referendum in favour of sovereignty, the Bloc Québécois demands that the geographical inequity in the federal government's awarding of goods and services contracts be given prominence and that Quebec receive, at the very least, its fair share.

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, MARCH 19, 1997
(Meeting No. 28)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 3:50 o'clock p.m. this day, in Room 705, La Promenade, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson and Tony Valeri.

Acting Member present: Derek Lee for Colleen Beaumier.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

The Committee proceeded to discuss its future business.

It was agreed,—That, with regard to the 1997-98 Estimates, the President of the Treasury Board and, with particular emphasis on Canada Post issues, the Minister of Public Works and Government Services be called to testify.

Pursuant to Standing Order 108(2), the Committee considered a draft report on the study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding service.

At 4:20 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, MARCH 20, 1997
(Meeting No. 29)

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 11:10 o'clock a.m. this day, in Room 208, West Block, the Chairman, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson, Ian Murray and Tony Valeri.

Acting Member present: Larry McCormick for Eugène Bellemare.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Pursuant to Standing Order 108(2), the Committee considered a draft report on the study of the government contracting process, procedures and systems, including the open-bidding service.

It was agreed,—That the Committee adopt the draft report as its Second report.

It was agreed,—That the Chair be authorised to make such editorial and typographical changes as may be necessary without changing the substance of the report to the House.

It was agreed,—That the Committee print 300 copies of its report on Government Contracting in tumble bilingual format.

It was agreed, —That the Chair be authorised to present the report to the House.

It was agreed,—That, pursuant to S.O. 108(1)(a), the Committee authorise the printing of a brief dissenting opinion, to be submitted in the two official languages to the Clerk by March 25, from the Official Opposition, as an appendix to the report following the Chair's signature.

It was agreed,—That, pursuant to S.O. 109, the Government be requested to table a comprehensive response.

Pursuant to Standing Order 108(2), the Committee considered a draft report on an examination of Public Service renewal initiatives.

At 11:43 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité examine une ébauche de rapport sur les procédures et sur les systèmes d'attribution de marchés du gouvernement, y compris le service des invitations ouvertes à soumissionner.

Il est convenu, —Que le Comité adopte l'ébauche de rapport en tant que Deuxième rapport du Comité.

Il est convenu, —Que le président soit autorisé à apporter au rapport les changements jugés nécessaires à la rédaction et à la typographie, sans en altérer le fond.

Il est convenu, —Que le Comité fasse imprimer 300 exemplaires de son rapport sur les marchés publics, en format bilingue, tête-bêche.

Il est convenu, —Que le président soit autorisé à présenter le rapport à la Chambre.

Il est convenu, —Que, conformément à l'article 108(1a) du Règlement, le Comité autorise l'impression d'une courte opinion dissidente de l'opposition officielle, qui devra être remise au greffier dans les deux langues officielles au plus tard le 25 mars et qui sera annexée au rapport à la suite de la signature du président.

Il est convenu, —Que, conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au rapport.

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, le Comité examine une ébauche de rapport sur l'étude des initiatives pour le renouvellement de la fonction publique.

À 11 h 43, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

PROCES-VERBAUX

LE MERCREDI 19 MARS 1997
(Séance n° 28)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 15 h 50, dans la pièce 705 de l'immeuble La Promenade, sous la présidence de Tony Valeri (président).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harward, Ovid Jackson et Tony Valeri.

Membre suppléant présent: Derek Lee pour Colleen Beaumier.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Le Comité discute de ses futurs travaux.

Il est convenu, —Que, relativement au Budget des dépenses de 1997-1998, le président du Conseil du Trésor et, avec une attention particulière portée aux questions concernant Postes Canada, le ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux soient invités à comparaître.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité examine une ébauche de rapport sur les procédures et sur les systèmes d'attribution de marchés du gouvernement, y compris le service des invitations ouvertes à soumissionner. À 16 h 20, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 20 MARS 1997
(Séance n° 29)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 11 h 10, dans la pièce 208 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (président).

Membres du Comité présents: John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harward, Ovid Jackson, Ian Murray et Tony Valeri.

Membre suppléant présent: Larry McCormick pour Eugène Bellemare.

Pour bien comprendre l'importance du manque à gagner pour le Québec, causée par l'iniquité des achats fédéraux de biens et services, il est intéressant d'estimer le nombre d'emplois dont le Québec est privé en raison des contrats fédéraux injustement répartis géographiquement. Pour la simple année 1994, avec un manque à gagner de 1,23 milliard de dollars, ce sont plus de 22 000 emplois au Québec qui n'ont pas été créés. Si le gouvernement fédéral répartissait équitablement ses contrats de biens et services, l'impact aurait facilement pour effet de réduire le taux de chômage de plus de 1 p. 100 au Québec.

D'ici à ce que le Québec soit véritablement traité de manière équitable après un référendum en faveur de la souveraineté, le Bloc Québécois réclame donc que l'aspect de l'iniquité géographique dans l'octroi de contrats fédéraux de biens et services soit davantage mis en lumière et que le Québec obtienne, à tout le moins, sa juste part.

OPINION DISSIDENTE SUR LES MARCHÉS PUBLICS... CANADIENS ET QUÉBÉCOIS

PRÉSENTÉE PAR LE BLOC QUÉBÉCOIS

AVRIL 1997

La question de l'acquisition de biens et services par le gouvernement fédéral intéresse l'Opposition officielle depuis fort longtemps. Comme l'ensemble des membres du Comité permanent des opérations gouvernementales, nous avons reçu de nombreux témoignages critiques à l'égard des marchés publics décrits comme inéquitable et inefficaces.

Depuis l'arrivée au pouvoir des libéraux, malgré les beaux discours, la réalité est restée sensiblement la même que celle de l'obscur époque conservatrice. Qu'encore 37 p. 100 des 8,6 milliards de dollars dépensés en 1994-1995 par le gouvernement fédéral aient été par contrats à fournisseurs uniques ou non concurrentiels est inquiétant. La majorité libérale n'a pu, comme nous, qu'en faire le triste constat.

Le Bloc Québécois reconnaît néanmoins que le rapport de la majorité libérale constitue un pas dans la bonne direction par ses recommandations et un aveu de l'échec de leur gouvernement durant le mandat qui s'achève par son analyse. Le Bloc Québécois souscrit donc à l'ensemble des mesures mises de l'avant par la majorité libérale du Comité.

L'Opposition officielle a cependant senti le besoin d'émettre une opinion dissidente afin de mettre en lumière une facette de la réalité des marchés publics qui n'a jamais été auscultée par les parlementaires fédéraux et fédéralistes. Depuis toujours, du moins depuis que l'on a accès à des statistiques précises, le Québec a toujours été défavorisé en matière de dépenses fédérales de biens et services dans leur ensemble.

Pour les années 1981 à 1994, la part du Québec dans l'ensemble des contrats octroyés par le gouvernement fédéral était de 19,9 p. 100, alors que son poids démographique au sein de la fédération canadienne était de 25,6 p. 100. Il s'ensuit un manque à gagner, pour cette période, de plus de 19 milliards de dollars. L'Ontario, pendant cette même période, a enregistré un surplus de 10 milliards de dollars en recevant 39,6 p. 100 des contrats fédéraux de biens et services alors qu'elle comptait 36,5 p. 100 de la population canadienne.

Pour l'année 1994 seulement, le Québec a enregistré un manque à gagner de 1,23 milliard de dollars en achats de biens et services par le gouvernement fédéral. Pendant ce temps, l'Ontario enregistrerait un surplus de 912 millions de dollars.

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité prie le gouvernement de déposer une réponse complète à ce rapport.

Un exemplaire des Procès-verbaux du Comité permanent des opérations gouvernementales (*fascicule n° 4 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

Tony Valeri, député

ANNEXE D

Liste des mémoires

Deuxième session, Trente-cinquième législature

* Association canadienne de la construction

* Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (division du Québec)

* Conseil du Trésor du Canada

* CSL Gestion d'infrastructure inc.

* Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

RES International Inc.

* Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes

* Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

* Veuillez noter que ces organisations ou particuliers ont comparu

Plant Hope Lawrence Ltd.

* Plecas, Robert

Regina Construction Association Inc.

Saint John Board of Trade

Saint John Construction Association Inc.

* Service correctionnel Canada

* *Service-Growth Consultants Inc.*

* *SHL Systemhouse*

SIDS (Service d'invitations ouvertes à soumissionner)

* Société Gamma Inc.

* Société Radio-Canada

Strahl, Chuck, député

* Syndicat canadien des employés professionnels et techniques

Tabufile Atlantic Ltd.

* Traducteurs réunis

* Vérificateur général du Canada

Warren ReadyMix Ltée

* Veuillez noter que ces organisations ou particuliers ont comparu

Construction Association of Nova Scotia

Contemporary Information Analysis Ltd.

Coolnet

Creative House Studios

Eagle Security Limited

Edmonton Construction Association

Entreprise J.S. Levesque

** Fédération canadienne de l'entreprise indépendante*

Fundy Engineering and Consulting Ltd.

Godfrey Aerospace Inc.

** Groupe des systèmes de ressources humaines ltée*

** Information Systems Management Corp.*

** Institut professionnel de la fonction publique du Canada*

Jacques Whitford and Associates Limited

Jamieson Beals Lalonde and Associates

** Ministère de la Défense nationale*

** Ministère des Ressources naturelles*

** Ministère du Revenu*

** Ministère de la Santé*

** Ministère des Transports*

** Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux*

** Nothing But Furniture*

Ottawa Construction Association

Outplacement Industry Alliance

ANNEXE C

Liste des mémoires

Première session, Trente-cinquième législature

* Aéroports de Montréal

* Agence canadienne de développement international (ACDI)

* Alliance de la fonction publique du Canada

Asner, Michael Consulting

* Association des employé(e)s en sciences sociales

* Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario

BIDS

Bioquest Environmental Company Ltd.

BMC Communication

* Bureau du Conseil privé

Canadian Construction Association

Canadian Defence Preparedness Association

* Cassidy, Gordon

Cawlar Entreprises Inc.

Chiasson, Abraham

Cogent Construction Inc.

* Commission de la fonction publique

Connaught Communications

* Conseil du Trésor du Canada

* Conseil national de recherches

Organisations et particuliers	Fascicule	Date
-------------------------------	-----------	------

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes	2	18 juin 1996
Dale Clark, premier vice-président national Geoff Bickerton, directeur des recherches		
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	2	26 novembre 1996
Brian Gray, premier vice-président, Politiques et affaires législatives		
Association canadienne de la construction	2	26 novembre 1996
Michael Atkinson, président Pierre Boucher, directeur principal		
Conseil du Trésor du Canada	2	26 novembre 1996
Ron K. Campbell, directeur, Gestion des marchés, des projets et des risques		
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	2	26 novembre 1996
Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements Barry Lipsett, directeur général, Secteur de la gestion du programme des approvisionnements		

ANNEXE B

Liste des témoins Deuxième session / trente-cinquième législature

Organisations et particuliers	Fascicule	Date
-------------------------------	-----------	------

Conseil du Trésor du Canada
1
26 mars 1996
Richard J. Neville, secrétaire adjoint et contrôleur général adjoint

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
1
26 mars 1996
Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements
Jim Stobbe, sous-ministre adjoint, Service opérationnel du gouvernement

Conseil du Trésor du Canada
1
16 avril 1996
W.E. R. Little, sous-secrétaire, Direction de la gestion des finances et de l'information
Ron K. Campbell, directeur, Gestion des marchés, des projets et des risques
Robert Kelly, chef de groupe, Gestion des marchés, des projets et des risques

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
1
16 avril 1996
Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements
CSL Gestion d'infrastructure inc.
2
11 juin 1996
François Dépesteau, président
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
2
12 juin 1996
Brian Gray, premier vice-président, Politiques et affaires législatives
Pat Thompson, directrice associée, Recherche

Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (division du Québec)
2
18 juin 1996
Bernard Choquette, directeur
Jacinthe Turcotte, vice-présidente

Organisations et particuliers	Fascicule	Date
-------------------------------	-----------	------

Ressources naturelles Canada

12 décembre 1995 44

Chanel Boucher, sous-ministre adjoint, Secteur des services
intégrés

Richard D'Avignon, membre, Projet de restructuration, équipe
des biens et services

Revenu Canada

12 décembre 1995 44

Denis Lefebvre, sous-ministre adjoint, Direction générale de la
politique et de la législation

Agence canadienne de développement international

13 décembre 1995 44

Huguette Labelle, présidente

Claudia Roberts, vice-présidente par intérim, Direction
générale de la gestion centrale

John Redmond, directeur général, Direction de la gestion des
marchés

**Travaux publics et Services gouvernementaux
Canada**

14 décembre 1995 44

Ranald Quail, sous-ministre

Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du
service des approvisionnements

Barry Lipsett, directeur général, Secteur de la gestion du
programme des approvisionnements

Organisations et particuliers	Fascicule	Date
-------------------------------	-----------	------

Revenu Canada	43	30 novembre 1995
William Crandall, sous-ministre adjoint, Division des finances et de l'administration		
Randy Dudding, directeur, Direction de l'administration, Division des finances et de l'administration		
Ray Jones, directeur, Direction des publications, Division des finances et de l'administration		

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante	44	5 décembre 1995
Brian Gray, premier vice-président, Politiques et affaires législatives		

Nothing But Furniture	44	5 décembre 1995
Earl Tice, vice-président		
SJM Packaging	44	5 décembre 1995
Gary Langhans, partenaire		

Groupe des systèmes de ressources humaines ltée	44	5 décembre 1995
Bill Cowperthwaite, vice-président		

Fundy Engineering and Consulting Limited	44	5 décembre 1995
Peter McKelvey, président		
Bioquest Environmental Company Ltd.	44	5 décembre 1995
David Simpson, président		

Kaycom	44	5 décembre 1995
Brian March, président		

BW Imaging	44	5 décembre 1995
Geoff Burton, directeur général		
Service correctionnel Canada	44	7 décembre 1995
Gerry Hooper, commissaire adjoint, Services techniques et gestion de l'information		

Transports Canada	44	7 décembre 1995
Ted Pender, gérant, Services du matériel		

Paul Gauvin, sous-ministre adjoint, Finances et administration
André Morency, directeur général intérimaire, Administration
des services ministériels

Organisations et particuliers			Fascicule	Date
Conseil du Trésor du Canada			42	20 juin 1995
W.E.R. Little, sous-secrétaire, Direction de la gestion des finances et de l'information				
Alan Winberg, directeur exécutif, Direction de la gestion des finances et de l'information				
Conseil du Trésor du Canada			43	8 novembre 1995
W.E.R. Little, sous-secrétaire, Direction de la gestion des finances et de l'information				
Richard Neville, secrétaire adjoint, Direction des finances et de la gestion de l'information				
Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada			43	21 novembre 1995
Alan Williams, sous-ministre adjoint, Direction générale du service des approvisionnements				
Barry Lipsett, directeur général, Secteur de la gestion du programme des approvisionnements				
Luci Dove, gérante des marchés SIOS				
Conseil du Trésor du Canada			43	23 novembre 1995
W.E.R. Little, sous-secrétaire, Direction de la gestion des finances et de l'information				
R. Campbell, directeur, Direction de la gestion des finances et de l'information				
Richard Neville, secrétaire adjoint, Direction des finances et de la gestion de l'information				
Ministère de la Défense nationale			43	28 novembre 1995
John McLure, sous-ministre délégué				
Pierre Laguenoux, sous-ministre adjoint, Gestion des programmes d'équipement				
Santé Canada			43	30 novembre 1995
Robert S. Laffeur, sous-ministre adjoint principal, Direction générale des services de gestion				
Eric Russell, directeur, Division de la gestion du matériel				

Organisations et particuliers	Fascicule	Date
-------------------------------	-----------	------

Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario	26	1 ^{er} décembre 1994
Mark Villeneuve, président Marc Beaulieu, directeur général		

Traducteurs réunis	26	1 ^{er} décembre 1994
Ken Larose, associé Pierre Devinat, associé		

Aéroport international de Vancouver	27	6 décembre 1994
David Emerson, président et chef de la direction		

SHL Systemhouse	28	8 décembre 1994
Jean-Pierre Soublière, président, <i>SHL Systemhouse International</i> Ian McLaren, vice-président exécutif et directeur général région d'Ottawa		

Information Systems Management Corporation	28	8 décembre 1994
James H. Over, vice-président et directeur général (région fédérale)		

Aéroports de Montréal	29	13 décembre 1994
Jacques Auger, président et chef de la direction		

Ministère de la Défense nationale	30	15 décembre 1994
Paddy O'Donnell, lieutenant-général, vice-chef d'état major de la défense Robert Fisher, Lieutenant-général, sous-ministre adjoint principal (matériel)		

Société Radio-Canada	31	7 février 1995
Michael McEwen, premier vice-président, Médias Stephen Cotsman, vice-président, Finances et administration		

Agence canadienne de développement international	32	9 février 1995
Huguette Labelle, présidente David Holdsworth, vice-président, Direction générale de la gestion centrale		

Organisations et particuliers	Fascicule	Date
-------------------------------	-----------	------

Commission de la fonction publique	19	20 octobre 1994
	Ruth Hubbard, présidente Ginette Stewart, commissaire Michel Cardinal, directeur exécutif, Direction générale des programmes de dotation Fernand Lalonde, directeur général, Direction générale des appels et enquêtes	
Institut professionnel de la fonction publique du Canada	20	25 octobre 1994
	Bert Crossman, président	
Syndicat canadien des employés professionnels et techniques	21	1 ^{er} novembre 1994
	Luc Pomerleau, président, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues Lucette Carpentier, vice-présidente, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues Alex MacQuarrie, représentant des multilingues, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues	
Association des employé(e)s en sciences sociales	22	3 novembre 1994
	William Krause, président Marvin Gandall, directeur exécutif Dr R. Edward Overstreet, membre exécutif Ian R. MacKenzie, attaché de recherche	
Conseil national de recherches	23	22 novembre 1994
	Arthur J. Carty, président Michel Proulx, directeur général de la direction des services administratifs et de gestion de l'immobilier	
Plecas, Robert — ancien sous-ministre, Gouvernement de la Colombie-Britannique	24	24 novembre 1994
	25	29 novembre 1994
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Ranald Quail, sous-ministre Art Silverman, sous-ministre adjoint, Service des approvisionnements	
	26	1 ^{er} décembre 1994

La Société Gamma Inc.		
Gilles Gamas, président		
14		

ANNEXE A

Liste des témoins

Première session / trente-cinquième législature

Organisations et particuliers	Fascicule	Date
-------------------------------	-----------	------

Cassidy, Dr Gordon, directeur, Programme MBA-haute direction, Université Queen

Secrétariat du Conseil du Trésor

Alan Winberg, sous-secrétaire suppléant, Direction de la politique administrative

Robert J. Kelly, chef de groupe, Gestion des marchés, Direction de la politique administrative

Commission de la fonction publique

Ginette Stewart, commissaire
Gilbert H. Scott, commissaire

Alan Latourelle, directeur général, Direction des services financiers, Direction générale de la gestion ministérielle

Cabinet Conseil Développement—Services Inc.

Dorothy Riddle, présidente et directrice générale

Bureau du vérificateur général

Jacques Goyer, directeur général, Direction générale des opérations de vérification

Robert Lalonde, vérificateur général adjoint, Direction générale des opérations de vérification

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ginette Cloutier, directrice générale, exploitation, Bureau de la traduction

Art Silverman, sous-ministre adjoint, Service des approvisionnements

Alliance de la fonction publique du Canada

Daryl T. Bean, président national
Joane Hurens, vice-présidente régionale (Québec)

H. Amélioration des rapports annuels au Parlement

25. Selon le Comité, le rapport annuel d'activités d'adjudication de contrats que produit le Conseil du Trésor constitue un outil d'information utile pour le Parlement concernant une part appréciable des dépenses publiques annuelles (plus de 7 milliards de dollars en 1994-1995). Ce rapport a permis aux ministres et hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor d'évaluer les tendances en matière d'adjudication de contrats au gouvernement, de compétitivité et de conformité avec les politiques et règlements du Conseil du Trésor en ce domaine.
26. Pour que ce rapport annuel soit encore plus utile aux fins de l'examen en comité parlementaire, le Comité demande respectueusement que l'on envisage d'améliorer la présentation des données afin que les parlementaires puissent mieux comprendre pourquoi les activités d'adjudication de marchés varient d'un ministère ou d'un organisme à l'autre. De brèves explications touchant les marchés non concurrentiels de plus de 25 000 \$, les modifications de marchés et d'autres divergences importantes auraient pour effet d'améliorer la transparence et d'aider considérablement le Comité. En outre, le rapport des activités d'adjudication de marchés publics devrait être déposé régulièrement à l'automne de chaque année, comme c'est le cas pour les rapports de rendement du CT.

élevé pendant l'exercice 1993-1994, quand il a atteint 3,5 milliards de dollars, soit 39 p. 100 de toutes les activités d'attribution de marchés du gouvernement fédéral. Le Comité estime que le SCT et les ministères doivent surveiller de plus près la passation de marchés non concurrentiels afin de s'assurer qu'ils respectent rigoureusement les critères pour les fournisseurs uniques prévus par le Règlement. De plus, le Comité suggère que dans les cas où des marchés à fournisseurs uniques sont passés régulièrement, un mécanisme supérieur d'examen s'applique.

21. Le Comité en vient à la conclusion que les ministères et organismes fédéraux passent un nombre disproportionné de marchés à fournisseurs uniques, ce qui a pour effet de réduire la concurrence dans le secteur privé à l'égard des marchés gouvernementaux. La situation doit être corrigée.

F. Augmentation du nombre de modifications de marchés

22. Le Comité s'inquiète également de voir que la plupart des ministères et organismes ont de plus en plus recours à la modification de marchés. Le SCT a signalé qu'en 1994-1995, le nombre de modifications apportées aux contrats de 25 000 \$ n'avait pas beaucoup diminué par rapport à l'exercice précédent, et que la valeur de ces modifications n'avait que très peu baissé, passant de 1,83 milliard à 1,15 milliard de dollars, ce qui correspond à environ 21 p. 100 de la valeur totale (5,6 milliards de dollars) des contrats originaux.

23. Le Comité, comme le Conseil du Trésor, se soucie du grand nombre de modifications de marchés. Dans de nombreux cas, ces modifications sont nécessaires et se justifient; dans d'autres, la mauvaise gestion du projet et les contrôles financiers défectueux ont entraîné des dépassements de coût. Selon le Comité, le Conseil du Trésor et le responsable de l'attribution de contrats au sein de chaque ministère et organisme devraient surveiller de plus près le rendement des marchés.

G. Nécessité d'une base de données exacte sur l'attribution de contrats

24. Tout au long de ses audiences, le Comité a constamment fait face à un manque de données statistiques sur les activités d'attribution de contrats au gouvernement. Des témoins des secteurs privé et public ont exprimé les mêmes préoccupations. Les hauts fonctionnaires du SCT et de TPSCG Canada ont convenu qu'il faudrait améliorer l'actuel cadre hiérarchique normalisé de chaque ministère afin que soit établie dans un délai acceptable une base de données vérifiée et exacte pour toutes les activités d'attribution de marchés au gouvernement. Selon le Comité, le Conseil du Trésor devrait faire de cette mesure une priorité.

chacun a une liste d'entrepreneurs et de fournisseurs spécialisés qui répondent à leurs besoins particuliers. Le Comité croit qu'il y aurait lieu de rendre ces listes publiques afin d'accroître la concurrence entre les fournisseurs des biens et services visés.

16. De plus, des témoins du secteur privé ont affirmé ne pas utiliser le SIOS : il prend trop de temps et est trop coûteux; il n'est pas assez «convivial» pour les PME; il n'offre pas suffisamment de transparence, de rétroaction et de réponses aux soumissionnaires non retenus; il ne répond pas aux besoins de l'industrie de la construction; dans certains secteurs d'affaires, il n'est ni facilement ni directement accessible. En résumé, d'après les résultats provenant du secteur privé, le niveau d'abonnement de 54 p. 100 et les coûts annuels de 400 ou 500 \$ cités à l'époque par les partisans du SIOS ne correspondent pas du tout à la réalité.

17. Plusieurs spécialistes qui ont témoigné devant le Comité ont formulé des suggestions pour améliorer le SIOS. Des cadres supérieurs de TPSCG Canada ont pris bonne note de ces recommandations et en tiendront compte lors de l'établissement du cahier des charges pour le nouveau service électronique d'invitation à soumissionner qui remplacera le SIOS en mai 1997. Le Comité recommande vivement une mise à l'essai auprès non seulement des abonnés actuels mais également des secteurs de l'économie qui, pour diverses raisons, n'ont pas encore utilisé le SIOS.

18. Le Comité en vient à la conclusion que l'actuel SIOS ne répond aux besoins ni du secteur privé ni du secteur public; de nombreuses entreprises éprouvent des difficultés d'accès, de coût, de manque de transparence et d'équité. De toute évidence, des modifications à l'actuel système des invitations ouvertes à soumissionner s'imposent afin d'assurer son application universelle et de veiller à ce qu'il obtienne pour l'État la meilleure valeur possible.

E. Concurrence et marchés à fournisseurs uniques

19. La politique du gouvernement voulant que la concurrence constitue la meilleure solution est confirmée par les témoignages qu'a entendus le Comité à l'effet que l'adjudication de marchés publics par voie de concurrence est la méthode qui offre la meilleure valeur aux prix les plus faibles. Néanmoins, selon un récent rapport du Conseil du Trésor, au cours de l'exercice 1994-1995 plus de 3,2 milliards de dollars, soit 37 p. 100 des contrats fédéraux, ont été consacrés à des contrats non concurrentiels ou à des fournisseurs uniques, contrats que justifiaient les critères établis par le Règlement sur les marchés de l'État. De l'avis du Comité, les critères énoncés dans ce règlement sont trop généraux et créent un risque d'abus.

20. Le Comité s'inquiète vivement de ce que le pourcentage des marchés à fournisseurs uniques est resté trop élevé pendant trop longtemps. Par exemple, il était encore plus

10. Le processus d'adjudication de marchés publics du gouvernement fédéral est mal connu dans de nombreux secteurs de l'économie canadienne, y compris les PME et la construction. De façon générale, on ne sait pas comment y avoir accès.
 11. Plusieurs témoins du secteur privé ont affirmé avoir de la difficulté à obtenir l'information voulue sur la construction ou l'approvisionnement au fédéral afin de pouvoir soumissionner. De nombreuses petites entreprises ignorent l'existence du Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIOS) et estiment que l'accès au processus d'approvisionnement fédéral est complexe, coûteux et improductif. Nombre de ministères fédéraux qui n'utilisent pas beaucoup le SIOS possèdent leurs propres listes de fournisseurs ou d'entrepreneurs, et il est difficile pour les petites entreprises d'obtenir auprès d'eux l'information nécessaire pour pouvoir faire concurrence aux fournisseurs et entrepreneurs en place.
 12. Certains témoins du secteur privé suggèrent la création d'une direction centrale au sein de TPSG Canada qui répondrait aux demandes de renseignements de toutes les entreprises éprouvant des difficultés particulières avec le processus d'adjudication des contrats du gouvernement et qui ont besoin d'information plus détaillée à ce sujet. Il y aurait lieu d'étudier la possibilité de créer le poste d'ombudsman des marchés publics. Cette mesure contribuerait beaucoup à aider les entreprises et organismes aux prises avec ce genre de difficultés.
 13. Le Comité estime qu'il faudrait établir au sein de cet organisme un groupe proactif chargé d'annoncer plus efficacement l'adjudication des marchés au gouvernement, et améliorer le mode de commercialisation afin de favoriser la concurrence.
- D. Service des invitations ouvertes à soumissionner**
14. Le Comité a entendu plusieurs témoins des secteurs privé et public parler du Service des invitations ouvertes à soumissionner. À quelques exceptions près, il a constaté que plusieurs ministères et organismes ont recours au SIOS pour moins de 10 p. 100 des marchés passés à l'extérieur de TPSG Canada. Il est vrai que le nombre d'abonnés au SIOS a augmenté considérablement au cours des trois dernières années, mais le principal utilisateur continue d'être l'organisme d'achat du gouvernement, soit TPSG Canada, qui a tout intérêt à utiliser le SIOS puisqu'il a confié son exploitation en sous-traitance à un fournisseur du secteur privé.
 15. Le Comité a remarqué qu'un certain nombre de témoins représentant des ministères et organismes, comme Santé Canada, Revenu Canada, l'ACDI, le CNRC et les Services correctionnels, ont déclaré qu'ils n'ont pas besoin de recourir au SIOS, car

C. Processus d'adjudication de marchés publics mal connu du public

B. Nécessité de renforcer les politiques d'adjudication de contrats du Conseil du Trésor

5. Selon des témoins qui ont comparu devant le Comité, le SCT n'applique pas de façon suffisamment rigoureuse ses politiques, directives et lignes de conduite touchant l'approbation et l'exécution de contrats par les ministères, organismes et sociétés de la Couronne qui relèvent de sa compétence.
6. En 1995, le Comité n'a constaté dans les ministères aucune mesure ou procédé officiels permettant d'évaluer la nécessité ou les coûts-avantages des marchés passés avec le secteur privé. Il ne semblait pas exister non plus de processus permettant aux ministères, au SCT ou au vérificateur général d'assurer une surveillance régulière et indépendante des marchés.
7. Depuis, le SCT a assuré au Comité que les compressions budgétaires et l'amélioration des rapports et des vérifications sur le rendement ont fait que les responsables de la passation de marchés dans les ministères sont mieux informés du Règlement sur les marchés de l'État, des directives du CT sur les marchés et des politiques fédérales d'approvisionnement. En outre, les ministères sont assujettis à une surveillance beaucoup plus étroite, à des vérifications et à d'autres mécanismes de contrôle afin de s'assurer que tous les contrats donnent le meilleur rendement possible.
8. Outre l'assurance offerte par le SCT, le Comité ne dispose d'aucune preuve, provenant soit des vérifications internes ou des vérifications législatives réalisées par le vérificateur général, indiquant une amélioration du rendement ou une plus grande économie de coût attribuable au processus d'adjudication de marchés publics. Le SCT doit resserrer sa surveillance dans ce domaine pour assurer le Parlement que ses politiques à cet égard sont mises en application et que la politique sur la concurrence du gouvernement est mise en oeuvre de façon efficace et efficiente.
9. De plus, fort des critères du vérificateur général et des lignes directrices qu'il a présentées au SCT en avril 1996, le Comité estime que la nécessité de confier des services en sous-traitance au secteur privé doit être justifiée adéquatement par une analyse des coûts et avantages et prouvée par les responsables de la passation des marchés dans les ministères, avant que les fonds publics nécessaires ne soient engagés.

IV. CONSTATIONS

A. Progrès jusqu'à maintenant

1. Au cours des deux dernières années, l'action du Comité et une plus grande sensibilisation du public ont poussé le gouvernement à améliorer considérablement ses politiques et procédures d'attribution des marchés. Les fonctionnaires du Conseil du Trésor et du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux ont été des plus réceptifs aux recommandations visant à donner plus de rigueur au processus d'adjudication des contrats du gouvernement que le Comité avait faites en décembre 1995 et en avril 1996 et ont adopté la plupart d'entre elles.

2. Deux déclarations publiques d'anciens présidents du Comité ont aidé à concentrer l'attention sur les éléments où le processus d'adjudication de marchés publics nécessitait une action immédiate, soit : les marchés gouvernementaux passés avec des ex-fonctionnaires ou des employés excédentaires, et l'accessibilité des marchés gouvernementaux pour les PME.

3. En ce qui concerne le premier élément, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a publié en juillet 1995 des directives précises et des lignes directrices exhaustives sur l'après-mandat afin d'éviter que des ex-fonctionnaires ou des employés déclarés excédentaires (en raison de la réduction des effectifs) n'abusent du processus d'adjudication de marchés publics. Le SCT a assuré au Comité que, depuis juillet 1995, les ministères et organismes suivent de près l'application de ces directives. Pour ce qui est du deuxième élément, le SCT a baissé le plafond des marchés non concurrentiels à 25 000 \$ afin de favoriser la compétitivité dans les soumissions pour les marchés gouvernementaux. De plus, les comptes fournisseurs sont maintenant payés au plus tard 30 jours après la facturation, afin de répondre aux souhaits des petites entreprises qui se sont plaintes du temps que mettait le gouvernement à les payer.

4. Depuis deux ans, le SCT présente sur l'Internet les politiques d'adjudication de marchés publics du gouvernement et les circulaires du CT, afin que tous puissent les examiner. Il reste encore beaucoup à faire pour consolider la version électronique des politiques d'adjudication des marchés du CT, mais les mesures qui seront prises permettront de mieux informer ceux qui veulent traiter avec le gouvernement fédéral ainsi que les gestionnaires investis du pouvoir de conclure des marchés, afin qu'ils soient tout à fait au courant des dernières politiques et lignes directrices du SCT.

d'examen des marchés établi dans chaque ministère et organisme, afin de s'assurer que les principes de la concurrence, de l'accessibilité, de la transparence et de l'équité ont été respectés;

b) que tous les cas d'exception ou de non-conformité au Règlement sur les marchés de l'État soient signalés au Secrétaire du Conseil du Trésor et au vérificateur général;

c) que le vérificateur général effectue des vérifications périodiques dans les ministères et organismes où des marchés à fournisseurs uniques sont passés régulièrement pour des cas d'exception ou chez lesquels il y a eu non-conformité au Règlement sur les marchés de l'État.

5. Le Comité recommande :

a) que le Conseil du Trésor prie tous les gestionnaires ministériels d'établir un comité de gestion supérieur pour examiner les modifications aux marchés relevant de leurs compétences et pour surveiller de plus près les activités donnant lieu à ces modifications;

b) que les modifications de marchés soient réparties en sous-catégories — p. ex. les dépassements de coût, les ajouts légitimes, etc. — afin de réduire de façon considérable les dépassements de coût inutiles;

c) que le Conseil du Trésor établisse un niveau de tolérance pour chacune de ces sous-catégories. Un niveau de 10 p. 100 est recommandé pour les dépassements de coût.

6. Le Comité recommande que le Conseil du Trésor :

a) de concert avec TPSG Canada et d'autres ministères, continue d'améliorer le cadre hiérarchique normalisé afin d'établir une base de données exacte sur l'adjudication de marchés publics dans l'ensemble du gouvernement;

b) cherche, en priorité, à combler les lacunes en matière d'information sur la passation de marchés, c'est-à-dire qu'il exige que les ministères fournissent des données sur les contrats concurrentiels et non concurrentiels, les marchés à fournisseurs uniques, les modifications de marchés et les justifications;

c) accorde une grande priorité à la préparation opportune et régulière de rapports annuels, à l'intention du Parlement, sur l'adjudication de marchés publics par le gouvernement.

RECOMMANDATION FINALE

Le Comité recommande que le gouvernement mette en application toutes les recommandations susmentionnées et fasse rapport de l'état d'avancement de leur application au président du Comité avant le 31 mars 1998.

c) étudier la possibilité de se doter d'un ombudsman (comme l'a fait l'industrie bancaire) qui serait chargé de faire des enquêtes internes et indépendantes sur les difficultés éprouvées par les entreprises privées et les organismes du gouvernement dans l'adjudication des contrats du gouvernement;

d) lancer une campagne de sensibilisation publique à l'échelle du Canada pour informer les entreprises (y compris les PME) de la façon de participer aux marchés publics;

e) faire connaître le système de roulement afin que toutes les entreprises sachent comment s'inscrire sur les listes de fournisseurs tenues par les ministères et organismes fédéraux;

f) simplifier ou réduire la paperasserie liée aux procédures de passation de marchés.

3. Le Comité recommande que le Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIOS) soit revu de fond en comble afin qu'il soit plus accessible, concurrentiel, transparent et équitable et que les caractéristiques du nouveau SIOS en 1997 prévoient des améliorations dans les domaines suivants :

a) il faut continuellement réduire les coûts et les frais d'adhésion pour les entreprises (particulièrement les PME) afin qu'elles puissent soumissionner pour les marchés publics;

b) l'information sur l'appel d'offres doit être présentée de façon plus concise et efficace pour éviter de faire perdre du temps et des ressources précieuses aux soumissionnaires;

c) il convient d'augmenter le choix des niveaux de service en améliorant les documents de soumission et les logiciels de recherche dans les bases de données et en réduisant les coûts de télécommunication;

d) il convient d'établir des partenariats avec d'autres services donnant accès à des bases de données afin que les fournisseurs aient accès à tout un choix de services à valeur ajoutée;

e) il convient d'améliorer continuellement les modes électroniques moins coûteux utilisés pour annoncer les marchés publics à une plus vaste clientèle afin de profiter des améliorations technologiques et de réduire les coûts.

4. Le Comité recommande :

a) que le Conseil du Trésor veille à ce que tous les marchés à fournisseurs uniques, avant d'être approuvés, soient examinés par un mécanisme ou un conseil

III. RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

1. Le Comité permanent des opérations gouvernementales recommande que les mesures suivantes soient prises pour renforcer et mettre en oeuvre les politiques du Conseil du Trésor en matière de marchés publics :
 - a) les entrepreneurs/fournisseurs doivent être payés au plus tard 30 jours après la facturation (déjà mise en oeuvre);
 - b) le plafond pour les contrats non concurrentiels devrait être ramené de 30 000 \$ à 25 000 \$ (déjà mise en oeuvre);
 - c) tous les contrats de plus de 25 000 \$ devraient obligatoirement faire l'objet d'appels d'offres au moyen du SIOS, sous réserve des exceptions déjà prévues par la politique du CT;
 - d) il convient de revoir les exceptions afin de réduire le nombre de fois où elles servent à court-circuiter le processus concurrentiel;
 - e) de fortes sanctions doivent être imposées interdisant le «fractionnement de marché»;
 - f) le Secrétariat du Conseil du Trésor doit veiller à ce que tous les gestionnaires et les employés compétents des ministères aient les connaissances et la formation nécessaires en matière d'administration de marchés afin que tous comprennent bien et exécutent comme il se doit les politiques et pratiques touchant les marchés publics;
 - g) il faut éviter de rédiger des contrats «taillés sur mesure»;
 - h) les fonctionnaires du Conseil du Trésor et du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux devraient élaborer un code déontologique ou un code d'usage pour les marchés publics et établir dans chaque organisme des mécanismes et des conseils d'examen des marchés.
2. Le Comité recommande la création au sein de TPSCG Canada d'une initiative appelée «Contrats Canada» pour :
 - a) aider les petites entreprises qui veulent traiter avec le gouvernement fédéral à mieux connaître les processus et à y avoir accès;
 - b) accueillir les demandes de renseignements des entreprises qui éprouvent des difficultés avec le processus de soumission ou ont besoin de renseignements plus détaillés sur les marchés publics;

II. RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONCLUSIONS

1. Au cours des deux dernières années, l'action du Comité et une plus grande sensibilisation du public ont poussé le gouvernement à améliorer considérablement ses procédures et systèmes d'attribution des marchés. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire, comme en témoignent les conclusions qui suivent.
2. Le Conseil du Trésor ne veille pas à ce que les ministères, organismes et sociétés de la Couronne qui relèvent de sa compétence appliquent ses politiques, directives et lignes de conduite pour l'approbation et l'exécution de contrats.
3. De façon générale, de nombreux secteurs de l'économie canadienne, notamment les petites et les moyennes entreprises, connaissent mal le processus de passation des marchés du gouvernement fédéral et ne savent pas comment y avoir accès.
4. Le Service des invitations ouvertes à soumissionner ne répond pas aux besoins des secteurs tant privé que public; de nombreuses entreprises ont des difficultés sur le plan de l'accès, des coûts, de la transparence et de l'équité : nombre de ministères et d'organismes trouvent plus économique et efficace de lancer des appels d'offres aux entrepreneurs et fournisseurs spécialisés inscrits sur leurs listes respectives.
5. Il y a usage abusif par les ministères et organismes des contrats à fournisseurs uniques qui réduisent la concurrence dans le secteur privé pour les contrats gouvernementaux.
6. Le recours accru aux modifications de marchés dans la plupart des ministères et organismes entraîne des dépassements de coût.
7. Le gouvernement n'est pas doté d'une base de données adéquate en matière de marchés publics pouvant répondre aux besoins de gestion de la fonction publique et aux besoins du Parlement.
8. Les rapports annuels élaborés par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) sur l'adjudication de marchés publics par les ministères laisse à désirer sur le plan du contenu et des délais de présentation, étant donné les besoins de l'examen parlementaire.

I. INTRODUCTION

Depuis deux ans, le Comité permanent des opérations gouvernementales se penche sur divers aspects des marchés publics par le gouvernement fédéral pour l'acquisition de biens et de services. En tant que comité permanent de la Chambre, nous avons senti le besoin d'assurer au Parlement que les marchés publics sont concurrentiels, sont accessibles à des entreprises de toutes les tailles dans toutes les régions du Canada et sont gérés avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience. Cela signifie par conséquent que lorsque le gouvernement du Canada se tourne vers les entreprises canadiennes de toutes les régions du pays pour obtenir des biens et des services au moyen de marchés publics, il doit viser, entre autres choses, le prix le plus économique, l'optimisation des ressources, la fourniture efficace des services et la réalisation de ses objectifs financiers et budgétaires.

Le Comité a remarqué que, selon un récent rapport du Conseil du Trésor, le gouvernement du Canada a dépensé environ 8,6 milliards de dollars en marchés publics durant l'exercice 1994-1995. De cette somme, plus de 3,2 milliards de dollars (ou 37 p. 100) ont servi à des contrats à fournisseurs uniques ou non concurrentiels. Ce phénomène préoccupe tant le Conseil du Trésor que le Comité et est contraire à la politique d'adjudication des marchés du gouvernement qui veut favoriser la concurrence, faciliter l'accès aux marchés publics et assurer l'équité et la transparence du processus contractuel. Le Comité a donc entrepris d'étudier la question.

À cette fin, le Comité a invité à comparaître des spécialistes de ministères et d'organismes gouvernementaux, de l'entreprise, des syndicats et du milieu universitaire. Au cours d'une période de deux ans, il a tenu 39 séances et reçu plus de 68 mémoires et documents.

L'étude a comporté trois étapes : au cours de la première, le Comité s'est penché sur la vaste portée et la définition de la passation de marchés dans le secteur public; il a ainsi cerné plusieurs problèmes et préoccupations touchant les marchés publics dans le système fédéral. Lors de la deuxième étape, le Comité a étudié le caractère concurrentiel ou non concurrentiel des marchés publics, les marchés à fournisseurs uniques, le Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIOS), et les problèmes de marchés pour les petites et les moyennes entreprises (PME). Lors de la troisième étape, le Comité a mis le gouvernement devant certaines constatations et recommandations et a par la suite reçu des réactions favorables et positives. En conséquence, le gouvernement a considérablement amélioré le processus d'adjudication de marchés et a établi de nouvelles mesures dans les ministères et les organismes afin de contrôler et de réduire les dépenses de ce type.

Dans le présent rapport, le Comité recommande que le gouvernement poursuive ses efforts pour améliorer le processus d'adjudication des marchés publics.

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION	1
II. RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONCLUSIONS	2
III. RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS	3
RECOMMANDATION FINALE	5
IV. CONSTATATIONS	6
A. Progrès jusqu'à maintenant	6
B. Nécessité de renforcer les politiques d'adjudication de contrats du Conseil du Trésor	7
C. Processus d'adjudication de marchés publics mal connu du public	8
D. Service des invitations ouvertes à soumissionner	8
E. Concurrence et marchés à fournisseurs uniques	9
F. Augmentation du nombre de modifications de marchés	10
G. Nécessité d'une base de données exacte sur l'adjudication de contrats	10
H. Amélioration des rapports annuels au Parlement	11
Annexe A — Liste des témoins, 1 ^{re} session	13
Annexe B — Liste des témoins, 2 ^e session	19
Annexe C — Liste des témoins, 1 ^{re} session	21
Annexe D — Liste des témoins, 2 ^e session	25
RÉPONSE DU GOUVERNEMENT	27
OPINION DISSIDENTE DU BLOC QUÉBÉCOIS	29
PROCÈS-VERBAUX	31

REMERCIEMENTS

Le Comité a entrepris son enquête sur les contrats gouvernementaux en septembre 1994, sous la présidence de John Harvard, député, suivi de Paul Zed, député, d'Albina Guarnieri, députée, et enfin de Tony Valeri, député. Nous remercions les présidents et les membres qui se sont succédé au sein du Comité et dont le travail a établi les assises du présent rapport.

Le dévouement et le professionnalisme de notre attaché de recherche, Eric Adams, ont été déterminants pour la préparation du rapport. Depuis les débuts de l'enquête et tout au long des deux sessions du Parlement, Eric a été le conseiller de confiance du Comité. À la veille du dépôt du rapport à la Chambre des communes, Eric a pris sa retraite, après 25 années au Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement et 30 années dans la fonction publique. Au nom des centaines de parlementaires qui ont énormément bénéficié des connaissances et du dévouement d'Eric au fil des ans, les membres actuels du Comité permanent des opérations gouvernementales désirent exprimer leur reconnaissance sincère à Eric et lui offrir leurs meilleurs vœux de bonheur à l'occasion d'une retraite bien méritée.

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: Tony Valeri

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Members

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Associate Members

Mauril Bélanger
Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: Tony Valeri

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Membres

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Membres associés

Mauril Bélanger
Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

Fascicule n° 4 (Séances nos 28-29)
Le mercredi 19 mars 1997
Le jeudi 20 mars 1997
Président: Tony Valeri

HOUSE OF COMMONS
Issue No. 4 (Meetings Nos. 28-29)
Wednesday, March 19, 1997
Thursday, March 20, 1997
Chairperson: Tony Valeri

Procès-verbaux du Comité permanent des

Opérations gouvernementales

Government Operations

CONCERNANT:

RESPECTING:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, une étude sur les procédures et sur les systèmes d'attribution de marchés du gouvernement y compris le système des invitations ouvertes à soumissionner

Etude d'un projet de rapport

Consideration of a Draft Report

Y COMPRIS:

INCLUDING:

Le deuxième rapport à la Chambre

The Second Report to the House

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président. Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — Edition, Ottawa, Canada K1A 0S9

LES MARCHÉS PUBLICS

Rapport du Comité permanent des opérations
gouvernementales

Tony Valeri, député
Président

Avril 1997



Avril 1997

Tony Valeri, député
Président

Rapport du Comité permanent des opérations
gouvernementales

LES MARCHÉS PUBLICS

CHAMBRE DES COMMUNES
CANADA



CA1
XC54
G55

1



HOUSE OF COMMONS
CANADA

PUBLIC SERVICE RENEWAL INITIATIVES

Third Report of the Standing Committee on Government Operations

**Tony Valeri, M.P.
Chair**

April 1997





Publications Service

PUBLIC SERVICE RENEWAL INITIATIVES

Third Report of the Standing Committee on Government Operations

**Tony Valeri, M.P.
Chair**

April 1997

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Public Works and Government Services Canada — Publishing, Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 5 (Meeting No. 30)

Tuesday, April 22, 1997

Chairperson: Tony Valeri

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 5 (Séance n° 30)

Le mardi 30 avril 1997

Président: Tony Valeri

Minutes of Proceedings of the Standing Committee on

Government Operations

Procès-verbaux du Comité permanent des

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), an examination of
Public Service renewal initiatives

Consideration of a Draft Report

CONCERNANT:

Conformément au paragraphe 108(2) du Règlement,
un examen des initiatives du renouveau dans la
fonction publique

Étude d'un projet de rapport

INCLUDING:

The Third Report to the House

Y COMPRIS:

Le Troisième rapport à la Chambre

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: Tony Valeri

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Members

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Associate Members

Mauril Bélanger
Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: Tony Valeri

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Gilbert Fillion

Membres

Colleen Beaumier
John Bryden
Paul Crête
Bill Gilmour
Stephen Harper
John Harvard
Ovid Jackson
Ian Murray — (11)

Membres associés

Mauril Bélanger
Ghislain Lebel
Ian McClelland
Carolyn Parrish
Janko Peric
George Proud
John Solomon
Ted White (North Vancouver)
John Williams

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

THE STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT OPERATIONS

has the honour to present its

THIRD REPORT

In accordance with its permanent mandate under Standing Order 108(2), your Committee undertook an examination of renewal initiatives in the Public Service.

TABLE OF CONTENTS

I. INTRODUCTION	1
II. MAJOR CONCLUSIONS	1
III. RECOMMENDATION	2
IV. COMMITTEE'S OBSERVATIONS	2
A. Progress to Date	2
B. Need to Clarify the Essential Programs of Government	3
C. Need for Renewal in the Public Service	3
D. La Relève Initiative	4
E. Other Key Initiatives to Revitalize the Public Service	4
F. Improved Accountability and Transparency	5
LIST OF WITNESSES	7
REQUEST FOR GOVERNMENT RESPONSE	9
DISSENTING OPINION OF THE BLOC QUÉBÉCOIS	11
MINUTES OF PROCEEDINGS	13

PUBLIC SERVICE RENEWAL

I. INTRODUCTION

In accordance with its parliamentary mandate, the Standing Committee on Government Operations has seen the need to monitor the developments in Public Service renewal during the course of the Thirty-fifth Parliament and to report to the House on its observations to date.

In the fall of 1996, our Committee invited expert witnesses from the central agencies of the federal government as well as representatives from the public service unions to inform it of the current developments taking place within the federal Public Service. On February 19, 1997, the Clerk of the Privy Council Office shared with our Committee the findings of her Fourth Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada.

Our Committee recognizes the fact that the process of renewal within the Public Service will take several years to complete; however, in the Committee's view, it is necessary for Parliament to be kept apprised regularly (at least once a year) of the Government's progress in the renewal process. After seven hearings with expert witnesses and documentary evidence presented to it, our Committee wishes to inform the House of its major conclusions and observations to date.

II. MAJOR CONCLUSIONS

1. In the aftermath of Program Review, deficit cutting, and downsizing, the Government must differentiate between core (or essential) programs and non-core (or non-essential) programs and reorganize its departmental programs into a renewed Public Service that will implement government policies and deliver high quality services to Canadians.
2. In the light of the demographics of the current Public Service, its aging, its loss of knowledge and experience from downsizing and early departures and retirement, the Government must set a strategy for the next 5 to 10 years to revitalize the federal Public Service with new partners and new personnel.
3. The Government must make, as its top priority, the La Relève initiative led by the Clerk of the Privy Council Office and declare its intentions at an early date.
4. The other initiatives to revitalize the Public Service should be proceeded with immediately, including:

- the accelerated Executive Development Program
 - improved service delivery standards
 - a framework for the use of information technology
 - a new job classification standard
 - the new expenditure management system
 - improved Comptrollership
 - the new performance reporting system, evaluation and audit, etc.
 - prequalification process for ADMs
5. A new framework for improved accountability and greater transparency must be established as soon as possible by the Government and its partners in order to assure the various stakeholders, public and private, of greater access to information on the performance and results of public programs and services.

III. RECOMMENDATION

Your Committee strongly recommends to the House that the Standing Committee on Government Operations in the Thirty-sixth Parliament will give serious consideration to the follow-up of the major conclusions and observations of this progress Report, and review on a regular basis the progress made by the Government on its initiatives to revitalize the federal Public Service.

IV. COMMITTEE'S OBSERVATIONS

- A. Progress to Date
- B. Need to Clarify the Essential Programs of Government
- C. Need for Renewal in the Public Service
- D. La Relève Initiative
- E. Other Key Initiatives to revitalize the Public Service
- F. Improved Accountability and Transparency

A. Progress to Date

1. Our Committee took note of the Government's progress in deficit cutting since 1994 and its efforts to reduce the size of the federal Public Service through downsizing and

major organizational restructuring. Through this and Early Departure and Early Retirement Incentive programs, the population of the Public Service has declined from 225,600 at the start of April 1995 to approximately 195,000 at the end of December 1996, thus assisting the government to achieve its expenditure goals.

2. Our Committee further noted that with continuous Program Reviews since 1994, departmental managers are implementing their business plans more carefully and are more cost conscious working with scarcer resources.

B. Need to Clarify the Essential Programs of Government

3. The President of the Treasury Board stated before our Committee that “the fundamental role of government consists of understanding the constantly changing needs of Canadians and responding by implementing the appropriate strategic framework. This could be called the essential function of government.” Through three phases of Program Review, the Government has been progressively decentralising the decision-making process to those public and private agencies actually delivering government services because they are best able to respond quickly to the Canadian taxpayers’ needs.
4. Through this process of Program Review, our Committee has observed that the government has been able to focus on core activities and thereby restore its capacity to do the things that only government can do. However, our Committee feels that these core (or essential) activities or programs should be clearly identified on an annual basis so that Parliament is made fully aware of who is responsible for what and that the “public interest”, in the broadest sense, is adequately served.
5. It was noted by our Committee that by 1998-99, the government estimates that Program Review will have reduced program spending and the size of the federal government by a total of 22%. It is further estimated that from 1999 onwards, the government will save more than \$3 billion a year in government payroll costs.
6. With a smaller federal public service, it is to be hoped that the “public interest” will be appropriately safeguarded with respect to work being carried out on behalf of the federal government, regardless of organizational form or employment status; and that the government may leave non-core programs for alternative service delivery to partnerships with other levels of government, non-governmental organizations, or the private sector in order to deliver high quality services to Canadians.

C. Need for Renewal in the Public Service

7. Several witnesses before our Committee have stated their serious concerns over the demographics of the current Public Service, its aging, and its loss of corporate

knowledge and work experience from downsizing and early departures and retirement. By the year 2005, approximately 70% of all executives in the Public Service will be eligible for retirement thus creating a leadership vacuum. Furthermore, after six years of a salary freeze, many employees or potential candidates for the Public Service have been attracted to the private sector. In 1996, only 1% of public servants were under the age of 25 (compared with 15% in 1976).

8. Our Committee recognizes the skill, dedication and contribution of Public Service employees over the last several decades and sees the importance of sustaining and nurturing a competent, professional, representative and non-partisan Public Service in the years to come. However, as stated by the Public Service Commission before our Committee, "there is a critical need to develop key competencies for the future by finding an appropriate balance between targeted recruitment of new talent and investment in today's public servants by building on their experience and fostering new skills through continuous learning".
9. Our Committee endorses that statement and calls on the Government to set a strategy for the next 5 to 10 years to revitalize the federal Public Service with new partners and new personnel.

D. La Relève Initiative

10. Our Committee was pleased to note the response of the Clerk of the Privy Council to Public Service renewal through her initiative of La Relève. It clearly faces the challenge of re-building a modern and dynamic Public Service.
11. It is the Committee's view that the Government must declare its intentions at an early date to make La Relève a priority in revitalizing the Public Service of Canada in order to maintain its continued high reputation among the industrialized nations in the world.
12. Our Committee endorses the Clerk's action plan to seek the assistance of every government department and agency to undertake some serious human resources planning and to provide a series of initiatives and a corporate plan for renewal of the Public Service. We hope that a future Committee on Government Operations will monitor the progress of La Relève.

E. Other Key Initiatives to Revitalize the Public Service

13. Throughout the course of its hearings, several initiatives to revitalize the Public Service were presented to our Committee. They included improved service delivery standards, a framework for the use of information technology, a new expenditure management system, improved comptrollership, a new performance reporting system, improved evaluation and audit, a new job classification standard - to name only a few.

14. Our Committee was also informed of two short-term initiatives undertaken by the Public Service Commission of Canada, namely, the Accelerated Executive Development Program, and the Prequalification Process for Assistant Deputy Ministers. Our Committee noted with interest that the response to these two initiatives has been overwhelmingly favourable. However, at the same time, it is important to recognize the need for encouraging new talent, skills and key competencies at all levels of the Public Service and to ensure that fundamental principles and values — excellence, integrity, courage, honesty and representativeness — are maintained.

15. With respect to the other key initiatives, our Committee hopes that Public Service managers will respond expeditiously and implement in a timely manner.

F. Improved Accountability and Transparency

16. Our Committee holds the view that if the Public Service initiatives for renewal are to succeed, there must be a new framework for improved accountability and greater transparency established by the Government.

17. Public Service performance is disclosed for what it is through public reporting by those with performance responsibilities. In our Committee's view, it is reasonable that those in authority answer publicly and promptly for the results of their actions no matter whether they are in government or in the private sector.

18. With the advent of government restructuring, alternative services delivery, new partnerships and other key initiatives, including legislative actions, there must be established as soon as possible a framework of accountability to assure the various stakeholders, public and private, of greater access to information on performance and results of public programs and services. This is the essence of improved public transparency.

19. Our Committee concludes therefore that if such a framework of accountability is established, then all the foregoing initiatives for Public Service renewal will succeed in revitalising the Public Service of Canada.

LIST OF WITNESSES

Associations and Individuals	Issue	Date
Treasury Board Secretariat: V. Peter Harder, Secretary; Jean-Claude Bouchard, Chief Human Resources Officer; Theresa McKeown, Special Adviser, Ministerial and Executive Services.	2	08-10-96
Massé, Marcel, The Honourable, President of the Treasury Board and Minister responsible for Infrastructure	2	29-10-96
Treasury Board Secretariat: David W. Miller, Assistant Secretary, Expenditure Management Sector.	2	29-10-96
Public Service Commission: Ruth Hubbard, President; Ginette Stewart, Commissioner.	2	05-11-96
Auditor General of Canada: Maria Barrados, Assistant Auditor General, Health, Industry, Statistics and Natural Resources Canada; . David Roth, Assistant Auditor General, Technology, Audit and Management Systems.	3	19-11-96
Treasury Board Secretariat: Alan Winberg, Assistant Secretary, Government Review and Quality Services; Bernie Gorman, Acting Chief Information Officer, Chief Information Officer Branch.	3	19-11-96
Professional Institute of the Public Service of Canada: Steve Hindle, President;	3	03-12-96
Treasury Board Secretariat: V. Peter Harder, Secretary; Jean-Claude Bouchard, Chief Human Resources Officer; R.J. Neville, Assistant Secretary and Assistant Comptroller General.	2	10-12-96
Queen's Privy Council for Canada: Jocelyne Bourgon, Clerk of the Queen's Privy Council and Secretary to the Cabinet.	3	19-02-97

REQUEST FOR GOVERNMENT RESPONSE

Pursuant to Standing Order 109, your Committee requests the Government to table a comprehensive response to this Report.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings of the Standing Committee on Government Operations (*Issue No. 5, which includes this report*) is tabled.

Respectfully submitted,

Tony Valeri, M.P.
Chairman.

DISSENTING OPINION ON PUBLIC SERVICE RENEWAL AND LIBERAL INCOMPETENCE

SUBMITTED BY THE BLOC QUÉBÉCOIS

APRIL 1997

Public Service renewal has been a matter of concern to the federal government for a very long time. In much the same way as a forecast storm where everybody says, "Did you hear there's a big storm coming?", listens to the distant rumble, watches the sky getting darker, and does absolutely nothing to get ready for it.

The Report of the Liberal majority on the Standing Committee on Government Operations is no exception to this rule. Its analysis is exhaustive and accurate. Its data are disturbing. All that is missing is the political will to go ahead and change things. The few suggested measures seem inadequate to the sheer scale of the problem.

The Liberal majority Report concedes that there is a need for renewal in the Public Service, observing that (1) 70 per cent of all its executives will be eligible to retire over the next eight years, and (2) only 1 per cent of its employees were under 25 in 1996, compared with 15 per cent in 1976. The Liberals might have gone further along these lines and recalled that while their government was slashing the Public Service during the past three and a half years it did not have the common sense to safeguard the transfer of knowledge or preserve corporate memory within departments. This unfortunate situation is to a great extent the result of the Liberal government's poor strategic planning during their term in office, which luckily is drawing to a close.

The under-representation of younger people in the Public Service is also the result of incompetence and lack of vision on the part of successive federal governments, from Pierre Trudeau's first government to the current Jean Chrétien government. Young public servants are virtually non-existent at the federal level. With a federal election looming, the Liberals feel a sudden need to do something about this.

Young people in the Outaouais have undoubtedly borne the cost of three and a half years of Liberal indifference, and they will find it hard to believe now that this same government is suddenly concerned about them. When the Liberals came to power in October 1993, the rate of unemployment for Outaouais residents under 25 was 20.6 per cent. In March 1997 the rate had gone up to 21.6 per cent. For the whole Ottawa-Hull region, the youth unemployment rate has gone from 15.1 per cent to 16.2 per cent under

the Liberals. It is these unemployed young people who are currently paying for Liberal negligence. Is there any point recalling that the Liberals were elected on a slogan of JOBS! JOBS! JOBS!? “Opportunistic” and “cynical” seem to be the two words that best describe the Liberals’ last-gasp awakening to this serious problem of injustice to the young, for whom they have done exactly nothing throughout their term.

CUTS

The Liberal Report tries hard to use the difficult cuts made by the federal government as an excuse for the treatment reserved for young people. “The government estimates that, by 1988–89, Program Review will have reduced program spending and the size of the federal administration by 22 per cent. It is further estimated that from 1999 onwards, the government will save more than \$3 billion in payroll costs.” What the Liberal majority Report fails to mention is that transfers to the provinces over the same period will have been cut by more than \$7 billion annually and that this represents foregone revenue of 37 per cent for the provinces. The provincial governments thus have to operate in a context of much more drastic cuts, in such essential areas as health care, social assistance and education. Before they ask us to cry for the poor federal government, the Liberals could at least have the decency to look at what the federal government has done to the provinces.

The Bloc Québécois wished to submit this dissenting opinion in order to shed light on the shabby treatment handed out to young people and the provinces by this government in the context of Public Service renewal.

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 22, 1997
(Meeting No. 30)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met *in camera* at 3:47 o'clock p.m. this day, in Room 306, West Block, the Chair, Tony Valeri, presiding.

Members of the Committee present: Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson and Tony Valeri.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Pursuant to Standing Order 108(2), the Committee considered a draft report on the study of Public Service renewal initiatives (See *Minutes of Proceedings and Evidence*, dated Tuesday, October 8, 1996, Issue No. 2).

It was agreed,—That the Committee adopt the draft report, as amended, as its 3rd Report.

It was agreed,—That the Chair be authorized to make such editorial and typographical changes as may be necessary without changing the substance of the Report to the House.

It was agreed,—That the Committee print up to 550 copies of its Report on Public Service Renewal Initiatives in tumble, bilingual format.

It was agreed,—That the Chair be authorized to present the Report to the House.

It was agreed,—That, pursuant to Standing Order 108(1)(a), the Committee authorise the printing of brief dissenting opinions, to be submitted to the Clerk by 10 a.m., Wednesday, April 23, as appendices to the Report following the Chair's signature.

It was agreed,—That, pursuant to Standing Order 109, the Government be requested to table a comprehensive report.

At 4:44 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 22 AVRIL 1997

(Séance n° 30)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 15 h 47, dans la pièce 306 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de Tony Valeri (président).

Membres du Comité présents : Colleen Beaumier, Eugène Bellemare, John Bryden, Gilbert Fillion, Bill Gilmour, John Harvard, Ovid Jackson et Tony Valeri.

Aussi présent : Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(2) du Règlement, le Comité examine une ébauche de rapport sur l'étude des initiatives de renouveau dans la fonction publique.

Il est convenu, —Que le Comité adopte l'ébauche de rapport dans sa forme modifiée comme étant son Troisième rapport.

Il est convenu, —Que le président soit autorisé à apporter au rapport les changements jugés nécessaires à la rédaction et à la typographie, sans en altérer le fond.

Il est convenu, —Que le Comité fasse imprimer 550 exemplaires de son rapport sur les initiatives de renouveau dans la fonction publique, en format bilingue, tête—bêche.

Il est convenu, —Que le président soit autorisé à présenter le rapport à la Chambre.

Il est convenu, —Que, conformément à l'article 108(1)a) du Règlement, le Comité autorise l'impression de courtes opinions dissidentes, qui devront être remises au greffier dans les deux langues officielles au plus tard le 23 avril à 10 h, et qui seront annexées au rapport à la suite de la signature du président.

Il est convenu, —Que, conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale à son rapport.

À 16 h 44, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

gouvernement qui s'intéresse soudainement à eux. À l'arrivée au pouvoir des libéraux, en octobre 1993, le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans se situait à 20,6 p. cent dans l'Outaouais. En mars 1997, ce taux a grimpé à 21,6 p. cent. Pour toute la région d'Ottawa-Hull, le taux de chômage des jeunes est passé de 15,1 à 16,2 p. cent pendant le mandat libéral. Ce sont ces jeunes sans emploi qui aujourd'hui paient pour l'incurie libérale. Est-il utile de rappeler que ces mêmes libéraux ont été élu avec comme slogan JOBS! JOBS! JOBS! Opportunisme et cynisme semblent le mieux décrire ce réveil in extremis des libéraux face au problème criant d'iniquité envers les jeunes, eux qui n'ont rien fait pour leur venir en aide au cours de leur mandat.

LES COUPURES

Le rapport libéral tient à excuser le traitement réservé aux jeunes par les coupures difficiles qu'a dû effectuer le gouvernement fédéral. « Le gouvernement estime que, d'ici 1998-1999, l'Examen des programmes aura eu pour effet de réduire les dépenses de programme et la taille de l'administration fédérale de 22 p. cent. On estime par ailleurs que, à compter de 1999, le gouvernement économisera plus de 3 milliards de dollars par année en frais salariaux. » Ce que le rapport libéral a oublié de mentionner c'est que les transferts aux provinces auront été amputés, pendant la même période, de plus de 7 milliards \$ annuellement et que cela représente un manque à gagner de 37 p. cent pour les provinces. Les gouvernements provinciaux doivent ainsi opérer actuellement avec des coupures beaucoup plus draconiennes dans des domaines aussi essentiels et importants que la santé, l'aide sociale et l'éducation. Avant de nous faire verser des larmes sur le sort du fédéral, qu'on ait au moins la décence de regarder ce que le fédéral a fait subir aux provinces.

Le Bloc Québécois a donc tenu à émettre une opinion dissidente afin de mettre en lumière le triste sort réservé aux jeunes et aux provinces par ce gouvernement en regard au renouvellement de la fonction publique fédérale.

OPINION DISSIDENTE SUR LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE ET L'INCOMPÉTENCE LIBÉRALE

PRÉSENTÉE PAR LE BLOC QUÉBÉCOIS

AVRIL 1997

Le renouvellement de la fonction publique est un sujet qui préoccupe le gouvernement fédéral depuis fort longtemps. Un peu comme une tempête qui s'annonce. On en parle, on en parle. On l'entend venir au loin. On la voit s'approcher mais on ne fait absolument rien pour se préparer à y faire face.

Le rapport de la majorité libérale du Comité permanent des opérations gouvernementales ne fait pas exception à cette règle. L'analyse est exhaustive et exacte. Les données sont déconcertantes. Il ne manque que la volonté politique de changer les choses et d'aller de l'avant. Les quelques mesures mises de l'avant semblent bien petites face à l'immensité du problème.

Le rapport de la majorité libérale souligne judicieusement le besoin de renouvellement dans la fonction publique, notamment lorsqu'il constate que: (1) 70 p. cent de tous les cadres de la fonction publique seront admissibles à la retraite au cours des huit prochaines années; (2) seulement 1 p. cent des effectifs avaient moins de 25 ans en 1996, comparativement à 15 p. cent en 1976. Les libéraux auraient pu poursuivre dans la même veine et rappeler que leur gouvernement a durément sabré dans la fonction publique au cours des trois dernières années et demie, il n'a pas eu la compétence de se soucier de la transmission des connaissances et de la conservation de la mémoire collective au sein des ministères. Ce triste constat n'est, en grande partie, que le résultat des mauvaises décisions stratégiques des libéraux au cours de leur mandat, qui heureusement s'achève.

Quant à la question de la sous-représentation des jeunes au sein de la fonction publique, on note là encore l'incompétence et le manque de vision des différents gouvernements fédéraux qui se sont succédé, du premier gouvernement de Pierre Elliott Trudeau à celui de Jean Chrétien. Les jeunes fonctionnaires sont à peu près absents aujourd'hui du système fédéral. Les libéraux sentent, à quelques heures du déclenchement des élections générales, un soudain besoin d'agir.

Les jeunes de l'Outaouais en ont sans aucun doute payé les frais des trois années et demie d'indifférence libérale et ils ont maintenant de la difficulté à croire ce même

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité prie le gouvernement de déposer une réponse complète à ce rapport.

Un exemplaire des Procès-verbaux du Comité permanent des opérations gouvernementales (*fascicule n° 5 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

Tony Valeri, député

Jocelyne Bourgon, Greffier du Conseil privé de la Reine pour
le Canada et secrétaire du Cabinet.

Conseil privé de la Reine pour le Canada :

3

19-02-97

Organisations et particuliers	Fascicule	Date
-------------------------------	-----------	------

LISTE DES TÉMOINS

Organisations et particuliers	Fascicule	Date
-------------------------------	-----------	------

Secrétariat du Conseil du Trésor : V. Peter Harder, secrétaire; Jean-Claude Bouchard, dirigeant principal, Ressources humaines; Theresa McKeown, conseillère spéciale, Services ministériels et exécutifs.	2	08-10-96
--	---	----------

Massé, Marcel, L'honorable, Président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure.	2	29-10-96
--	---	----------

Secrétariat du Conseil du Trésor : David W. Miller, secrétaire adjoint, Secteur de la gestion des dépenses.	2	29-10-96
---	---	----------

Commission de la fonction publique : Ruth Hubbard, présidente;	2	05-11-96
--	---	----------

Vérificateur général du Canada : Ginette Stewart, commissaire.	3	19-11-96
--	---	----------

Secrétariat du Conseil du Trésor : Maria Barrados, vérificatrice générale adjointe, Santé, Industrie, Statistique et Ressources naturelles Canada; David Roth, vérificateur général adjoint, Technologie, vérification et système de gestion.	3	19-11-96
--	---	----------

Institut professionnel de la fonction publique du Canada : Alan Winberg, secrétaire adjoint, Revue gouvernementale et Services de qualité; Bernie Gorman, dirigeant principal de l'informatique par intérim, Bureau du dirigeant principal de l'informatique.	3	03-12-96
--	---	----------

Secrétariat du Conseil du Trésor : Steve Hindle, président; Michèle Demers, vice-présidente.	2	10-12-96
---	---	----------

Secrétariat du Conseil du Trésor : V. Peter Harder, secrétaire; Jean-Claude Bouchard, dirigeant principal, Ressources humaines; R.J. Neville, secrétaire adjoint et contrôleur général adjoint.	2	10-12-96
---	---	----------

importe d'établir le plus tôt possible un cadre des responsabilités de manière à améliorer l'accès des divers intervenants publics comme privés à l'information sur le rendement et sur les résultats des programmes et des services publics. C'est là ce qui s'appelle améliorer la transparence.

19. Le Comité estime que, si ce cadre des responsabilités est établi, toutes les initiatives précitées de renouvellement de la fonction publique vont réussir à revitaliser la fonction publique du Canada.

- Canada afin de maintenir la grande réputation dont celle-ci jouit parmi les pays industrialisés du monde.
12. Le Comité approuve le plan d'action de la greffière visant à obtenir l'aide de tous les ministères et organismes fédéraux en vue de procéder à une vraie planification des ressources humaines et de mettre au point une série d'initiatives et un plan d'ensemble pour le renouvellement de la fonction publique. Nous espérons qu'un futur Comité des opérations gouvernementales suivra les progrès de La Relève.
- E. Autres grandes initiatives de revitalisation de la fonction publique**
13. Tout au long de ses audiences, le Comité a été mis au courant d'initiatives visant à revitaliser la fonction publique. Il s'agit, entre autres, de normes de services améliorées, d'un cadre d'utilisation de la technologie de l'information, d'un nouveau système de gestion des dépenses, d'une amélioration de la fonction de contrôleur, d'un nouveau système de rapports sur le rendement, d'une évaluation et d'une vérification améliorées, d'une nouvelle norme de classification des emplois.
14. Le Comité a eu vent par ailleurs de deux initiatives à court terme de la Commission de la fonction publique du Canada, à savoir le Programme accéléré de perfectionnement des cadres et le Processus d'évaluation préalable des qualités des sous-ministres adjoints. Le Comité note avec intérêt que ces initiatives ont reçu un accueil extrêmement favorable. Il importe, par contre, de reconnaître la nécessité d'encourager les talents et les compétences nouvelles à tous les niveaux de la fonction publique et de veiller au maintien des valeurs et des principes fondamentaux que sont l'excellence, l'intégrité, le courage, l'honnêteté et la représentativité.
15. Quant aux autres grandes initiatives, le Comité espère que les gestionnaires de la fonction publique y donneront suite dans les meilleurs délais.
- F. La responsabilisation et l'amélioration de la transparence**
16. Le Comité estime que le succès des initiatives de renouvellement de la fonction publique passe par l'établissement d'un cadre de responsabilisation et d'amélioration de la transparence.
17. Le rendement de la fonction publique se mesure grâce à l'obligation où se trouvent les responsables de rendre des comptes. Lorsque les enjeux sont importants, les comptes rendus doivent être validés. Selon le Comité, il est raisonnable que les responsables du secteur public comme du secteur privé rendent compte publiquement et rapidement des résultats de leurs actions.
18. Étant donné la restructuring du gouvernement, les nouvelles modalités de prestation des services, les nouveaux partenariats et d'autres grandes initiatives, il

11. Le Comité estime que le gouvernement doit déclarer à brève échéance qu'il fait de La Relève sa priorité des priorités dans la revitalisation de la fonction publique du
10. Le Comité note avec plaisir la façon dont la greffière du Conseil privé a répondu au besoin de renouveler la fonction publique. Il ne fait aucun doute, en effet, que La Relève va permettre de rebâtir une fonction publique moderne et dynamique.

D. La Relève

9. Le Comité fait sienne cette déclaration et demande au gouvernement de dresser une stratégie visant à revitaliser sur 5 à 10 ans la fonction publique fédérale à l'aide de nouveaux partenaires et d'un nouveau personnel.
8. Le Comité reconnaît la compétence, le dévouement et la contribution des fonctionnaires fédéraux au cours des dernières décennies et sait combien il importe de maintenir une fonction publique compétente, professionnelle, représentative et non partisane dans les années à venir. Cependant, comme l'a déclaré devant nous la Commission de la fonction publique, «il importe au plus haut point d'acquiescer les compétences essentielles pour l'avenir en assurant un équilibre convenable entre recruter de façon ciblée des nouveaux talents et investir dans les fonctionnaires en poste en tirant parti de leur expérience et en leur faisant acquiescer de nouvelles compétences par la formation continue».
7. Plusieurs témoins ont déclaré devant le Comité être grandement préoccupés par le profil démographique de la fonction publique, son vieillissement et la somme des compétences et d'expérience qu'elle a perdue par suite des compressions d'effectifs ainsi que des départs et des retraites anticipés. D'ici 2005, environ 70 p. 100 de tous les cadres de la fonction publique seront admissibles à la retraite, ce qui créera un problème de leadership. En outre, après six ans de gel salarial, beaucoup de fonctionnaires ou d'éventuels candidats à des postes de la fonction publique ont été attirés au secteur privé. En 1996, 1 p. 100 seulement des fonctionnaires avaient moins de 25 ans (contre 15 p. 100 en 1976).

C. Le besoin de renouvellement dans la fonction publique

6. Il est à espérer que, avec une fonction publique plus petite, l'«intérêt public» sera convenablement protégé quant aux services assurés au nom du gouvernement fédéral sans égard à la forme d'organisation ou au statut d'emploi; et que le gouvernement confiera les programmes non essentiels dont il estime devoir se départir à des partenariats avec d'autres niveaux de gouvernement, des organisations non gouvernementales ou le secteur privé afin d'assurer aux Canadiens des services de grande qualité.

- E. Autres grandes initiatives de revitalisation de la fonction publique.
- F. La responsabilisation et l'amélioration de la transparence

A. Progrès réalisés jusqu'à maintenant

1. Le Comité a noté les progrès que le gouvernement a réalisés depuis 1994 dans la réduction du déficit et dans la diminution de la taille de la fonction publique fédérale grâce à une rationalisation et à une importante restructuring. Grâce à ces mesures et aux programmes de la prime de départ anticipé et d'encouragement à la retraite anticipée, l'effectif de la fonction publique est passé de 225 600 personnes au début d'avril 1995 à environ 195 000 à la fin de décembre 1996, ce qui a permis au gouvernement d'atteindre ses objectifs en matière de dépenses.

2. Le Comité note également qu'à la suite des divers examens des programmes effectués depuis 1994, les gestionnaires des ministères mettent en oeuvre leurs plans d'affaires plus minutieusement et sont plus conscients des coûts et des maigres ressources dont ils disposent.

B. Nécessité de clarifier les programmes essentiels du gouvernement

3. Le président du Conseil du Trésor a déclaré devant le Comité que «le rôle fondamental du gouvernement consiste à comprendre les besoins changeants des Canadiennes et des Canadiens et à bien y répondre en mettant en oeuvre un cadre stratégique approprié. C'est ce qu'on pourrait qualifier de fonction essentielle du gouvernement». Grâce à un Examen des programmes mené en trois phases, le gouvernement a progressivement décentralisé le processus décisionnel afin de le confier aux organismes publics et privés qui s'occupent véritablement de fournir des services gouvernementaux parce que ce sont eux qui sont les mieux placés pour répondre rapidement aux besoins des contribuables canadiens.

4. Le Comité a constaté que, dans le cadre de l'Examen des programmes, le gouvernement est parvenu à se concentrer sur les activités essentielles et à rétablir ainsi sa capacité de faire ce qu'il est le seul à pouvoir faire. Cependant, le Comité estime que ces activités ou ces programmes essentiels devraient être clairement définis à tous les ans de manière que le Parlement sache exactement qui est responsable de quoi et que l'«intérêt public», dans son sens le plus large, soit convenablement servi.

5. Le gouvernement estime que, d'ici 1998-1999, l'Examen des programmes aura eu pour effet de réduire les dépenses de programme et la taille de l'administration fédérale de 22 p. 100. On estime par ailleurs que, à compter de 1999, le gouvernement économisera plus de 3 milliards de dollars par année en frais salariaux.

4. Il faudrait entreprendre dès maintenant les autres initiatives de revitalisation de la fonction publique, dont les suivantes :

- le processus d'évaluation préalable des qualités des SMA
- le programme accéléré de perfectionnement des cadres
- des normes de service améliorées
- un cadre d'utilisation de la technologie de l'information
- une nouvelle norme de classification des emplois
- le nouveau système de gestion des dépenses
- l'amélioration de la fonction de contrôleur
- le nouveau système de rapports sur le rendement, évaluation et vérification, etc.

5. Un nouveau cadre permettant une plus grande responsabilisation et transparence doit être établi le plus tôt possible par le gouvernement et ses partenaires afin de s'assurer que les divers intervenants, du secteur public comme du secteur privé, ont davantage accès à de l'information sur le rendement et sur les résultats des divers programmes et services publics.

III. RECOMMANDATION

Le Comité recommande fortement à la Chambre que le Comité permanent des opérations gouvernementales de la trente—sixième législature envisage sérieusement d'assurer le suivi des principales conclusions et observations contenues dans le présent rapport et examine régulièrement les progrès réalisés par le gouvernement à l'égard de ses initiatives de revitalisation de la fonction publique fédérale.

IV. OBSERVATIONS DU COMITÉ

- A. Progrès réalisés jusqu'à maintenant
- B. Nécessité de clarifier les programmes essentiels du gouvernement
- C. Le besoin de renouvellement dans la fonction publique
- D. La Relève

LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

I. INTRODUCTION

Conformément à son mandat, le Comité permanent des opérations gouvernementales a jugé nécessaire de suivre les développements dans le renouvellement de la fonction publique durant la trente—cinquième législature et de faire rapport à la Chambre sur les observations qu'il a faites jusqu'à maintenant.

À l'autisme de 1996, le Comité a invité des témoins experts des organismes centraux du gouvernement fédéral de même que des représentants des syndicats de fonctionnaires à l'informer des derniers développements au sein de la fonction publique fédérale. Le 19 février 1997, la greffière du Bureau du Conseil privé s'est entretenue avec le Comité des conclusions de son quatrième rapport au premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Le Comité reconnaît que le processus de renouvellement de la fonction publique ne sera pas terminé avant plusieurs années; toutefois, selon lui, il faut que le Parlement soit régulièrement informé (au moins une fois l'an) des progrès réalisés par le gouvernement dans ce processus de renouvellement. Après avoir tenu sept réunions avec des témoins experts et avoir étudié les mémoires qui lui ont été présentés, le Comité souhaite informer la Chambre de ses principales conclusions et observations.

II. PRINCIPALES CONCLUSIONS

1. Dans la foulée de l'Examen des programmes, de la réduction du déficit et de la compression des effectifs, le gouvernement doit faire une distinction entre les programmes principaux (ou essentiels) et les programmes secondaires (ou non essentiels) et réorganiser les programmes des ministères en une nouvelle fonction publique qui appliquera les politiques gouvernementales et fournira des services de grande qualité à la population canadienne.

2. Étant donné le profil démographique de la fonction publique actuelle, son vieillissement, la somme des compétences et d'expérience qu'elle a perdue par suite des compressions d'effectifs, des départs anticipés et des départs à la retraite, le gouvernement doit établir une stratégie afin de pouvoir d'ici cinq à dix ans revitaliser la fonction publique fédérale en s'associant de nouveaux partenaires et en recrutant de nouveaux employés.

3. Le gouvernement doit faire de l'initiative La Relève dirigée par le greffier du Bureau du Conseil privé sa principale priorité et annoncer rapidement ses intentions.

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION	1
II. PRINCIPALES CONCLUSIONS	1
III. RECOMMANDATION	2
IV. OBSERVATIONS DU COMITÉ	2
A. Progrès réalisés jusqu'à maintenant	3
B. Nécessité de clarifier les programmes essentiels du gouvernement	3
C. Le besoin de renouvellement dans la fonction publique	4
D. La Relève	4
E. Autres grandes initiatives de revitalisation de la fonction publique	5
F. La responsabilisation et l'amélioration de la transparence	5
LISTE DES TÉMOINS	7
RÉPONSE DU GOUVERNEMENT	9
OPINION DISSIDENTE DU PARTI QUÉBÉCOIS	11
PROCÈS-VERBAL	13

LE COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

a l'honneur de présenter son

TROISIÈME RAPPORT

Conformément à son ordre de renvoi permanent aux termes de l'article 108(2) du Règlement, votre Comité a entrepris l'examen des initiatives de renouvellement dans la fonction publique.

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: Tony Valeri

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare

Gilbert Fillion

Members

Colleen Beaumier

John Bryden

Paul Crête

Bill Gillmour

Stephen Harper

John Harvard

Ovid Jackson

Ian Murray — (11)

Associate Members

Mauril Bélanger

Ghislain Lebel

Ian McClelland

Carolyn Parrish

Janko Peric

George Proud

John Solomon

Ted White (North Vancouver)

John Williams

(Quorum 6)

Stephen Knowles

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: Tony Valeri

Vice-présidents: Eugène Bellemare

Gilbert Fillion

Membres

Colleen Beaumier

John Bryden

Paul Crête

Bill Gillmour

Stephen Harper

John Harvard

Ovid Jackson

Ian Murray — (11)

Membres associés

Mauril Bélanger

Ghislain Lebel

Ian McClelland

Carolyn Parrish

Janko Peric

George Proud

John Solomon

Ted White (North Vancouver)

John Williams

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

Stephen Knowles

Government Operations

Opérations gouvernementales

CONCERNANT:

RESPECTING:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, un examen des initiatives du renouvellement de la fonction publique

Étude d'un projet de rapport

Consideration of a Draft Report

INCLUDING:

The Third Report to the House

Le Troisième rapport à la Chambre

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

INITIATIVES DE RENOUVEAU DANS LA FONCTION PUBLIQUE

**Troisième rapport du Comité permanent des opérations
gouvernementales**

**Tony Valeri, député
Président**

Avril 1997



Avril 1997

Tony Valeri, député
Président

Troisième rapport du Comité permanent des
opérations gouvernementales

INITIATIVES DE RENOUVEAU DANS LA FONCTION PUBLIQUE

CHAMBRE DES COMMUNES
CANADA



277511

